



Hallituksen politiikkaohjelmat
Tietoyhteiskunta

**TIME-työryhmän *Valtion tietohallinnon ohjaus ja organisointi* -
loppuraportista saatujen lausuntojen yhteenveto**

Esipuhe

Pääministeri Matti Vanhanen asetti 13. päivänä helmikuuta 2004 TIME-työryhmän valtion tietohallinnon menettelytapojen kehittämiseksi ja kokonaiskoordinoinnin parantamiseksi osana hallituksen tietoyhteiskuntaohjelmaa. Alivaltiosihteeri Juhani Turusen vetämä työryhmä luovutti loppuraporttinsa Tietohallinnon ohjaus ja organisointi pääministerille 5. päivänä lokakuuta 2004. Loppuraportista pyydettiin lausunnot ministeriöiltä sekä valtion virastoilta ja laitoksilta saman vuoden syksyllä.

Ohessa on yhteenveto saaduista lausunnoista. Tutustuttuaan lausuntoihin TIME-työryhmä hahmotteli jatkotyön kannalta keskeiset kysymykset, joihin lausunnoista olisi hyvä etsiä näkemyksiä. Jatkotyön kannalta tärkeiksi teemoiksi määriteltiin 1) IT-toimintojen organisointi, 2) toimeenpano ja aikataulu, 3) talous ja voimavarat, 4) säädösmuutokset, 5) yhteiset IT-palvelut, 6) palvelukeskukset ja niiden työnjako, 7) tiedottaminen sekä 8) osaamisen kehittäminen. Lisäksi kerättiin lista lausunnoissa esiin nostetuista avoimista kysymyksistä, joihin on laadittu vastaukset tietoyhteiskuntaohjelman ja valtion tietohallinnon kehityshankkeen (ValtIT) yhteistyönä. Tietoyhteiskuntaohjelma on teettänyt nyt julkaistavan lausuntoyhteenvedon ulkopuolisena konsulttityönä Accenture Oy:llä, joka toimi konsulttina myös TIME-hankkeessa.

Lausunnoista käy ilmi, että valtion tietohallinnon kokonaiskoordinaation parantamiselle on olemassa selvä tarve. Suuri enemmistö lausunnonantajista tukee periaatteessa työryhmän linjauksia. Ymmärrettävästi varauksia ja avoimia kysymyksiä jäi tässä vaiheessa paljon, mutta uudistustyökin on vasta alussa.

Toivomme, että valtion yhteisen tietohallinnon kehittämisen käynnistyttyä ValtIT-hankkeen myötä tästä lausuntoyhteenvedosta olisi hyötyä valtion yhteisen tietohallinnon jatkokehittäjille niin ministeriöissä, virastoissa ja laitoksissa kuin myös muille yhteistyötahoille.

Helsingissä 8.6.2005

Katrina Harjuhahto-Madetoja
ohjelmajohtaja
tietoyhteiskuntaohjelma
valtioneuvoston kanslia

Leena Honka
valtion IT-johtaja
valtion IT-toiminnan johtamisyksikkö
valtiovarainministeriö

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
1.1	Yhteenveto.....	6
1.2	Lausuntoyhteenvetojen rakenne	7
2	Lausuntojen yhteenveto	8
2.1	IT-toimintojen organisointi.....	8
2.1.1	Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit.....	8
2.1.2	Haasteet.....	10
2.1.3	Kritiikin kohteet.....	12
2.2	Toimeenpano ja aikataulu	13
2.2.1	Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit.....	14
2.2.2	Haasteet.....	15
2.2.3	Kritiikin kohteet.....	16
2.3	Talous ja voimavarat	16
2.3.1	Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit.....	17
2.3.2	Haasteet.....	17
2.3.3	Kritiikin kohteet.....	18
2.4	Säädösmuutokset	19
2.4.1	Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit.....	19
2.4.2	Haasteet.....	19
2.4.3	Kritiikin kohteet.....	20
2.5	Yhteiset IT-palvelut	20
2.5.1	Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit.....	22
2.5.2	Haasteet.....	23
2.5.3	Kritiikin kohteet.....	24
2.6	Palvelukeskukset ja niiden työnjako.....	24
2.6.1	Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit.....	25
2.6.2	Haasteet.....	25
2.6.3	Kritiikin kohteet.....	26
2.7	Tiedottaminen	26
2.7.1	Kehitysideoita sisältäviä kannatuskommentteja.....	26
2.7.2	Kritiikin kohteet.....	26
2.8	Osaamisen kehittäminen.....	27
2.8.1	Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit.....	27
2.8.2	Haasteet.....	27
2.9	Muuta	28

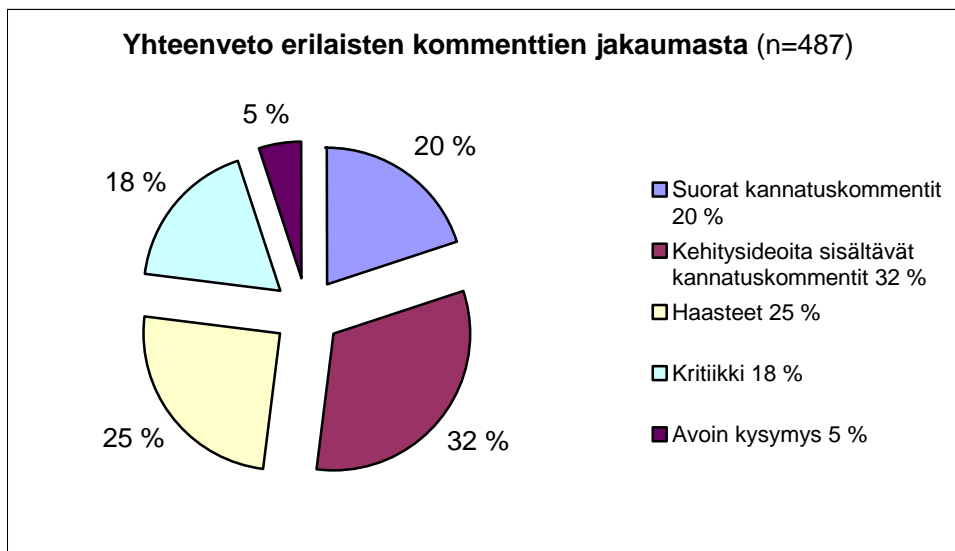
LIITTEET Lista avoimista kysymyksistä TIME-ohjausryhmälle tai hankkeen muille
 jatkovalmistelijoille

 Lista lausunnonantajista

Tietoyhteiskuntaohjelma pyysi lokakuussa 2004 valtion virastoilta ja laitoksilta lausuntoa Valtion tietohallinnon ohjaus ja organisointi –raportin sisällöstä.

Lausuntoja tuli yhteensä 97 kappaletta ja niistä poimittiin 487 kommenttia, jotka olivat luokiteltavissa suoriksi kannatuskommenteiksi, kehitysideoita sisältäväksi kannatuskommenteiksi, haasteiksi ja kritiikin kohteiksi. Osa kommentteista oli avoimia kysymyksiä, jotka ovat tämän yhteenvedon liitteenä. Kysymysten vastaukset on työstetty yhdessä tietoyhteiskuntaohjelman ja valtion IT-johtamisyksikön kesken. Yhteenvedon liitteenä on myös lista lausunnonantajista.

Lausuntojen kommentit jakoutuivat siten, että yli puolet kommentteista oli kannatuksia ja kehitysideoita (kuva 1). Neljäsosassa kommentteista nähtiin haasteita raportin linjausten toteuttamisesta. Avoimia kysymyksiä esitettiin 23 kappaletta.



Kuva 1 Yhteenvedo lausuntojen sisältämien kommenttien jakaumasta.

1.1 Yhteenvedo

Pääsääntöisesti lausunnoissa kannatettiin pyrkimyksiä kehittää valtion tietohallinnon ohjausta sekä tehostaa valtion tietohallintotoimintaa. IT-toiminnan uudistamisen tarvetta pidettiin myös hyvin perusteltuna. IT-toiminnan suunnittelun ja toteutuksen päällekkäisyyksien poistaminen sekä yhtenäistäminen tarvittaessa niitä keskittämällä on perusteltua. Lisäksi työryhmän raportissa esitetty näkemys, että IT-toiminta ja sen uudistaminen toimivat hallinnon kustannustehokkuuden nostamisen välineenä, on oikea. Lausunnoissa esitettiin myös aikaisemmin toteutettuja vastaavantyyppisiä hankkeita, joiden tulokset tukevat tässä raportissa tehtyjä johtopäätöksiä.

IT-strategian kytkeminen hallinnon kehittämiseen, IT-toiminnan roolin määrittely ja johtamismallin selkeyttäminen edesauttavat myös virastotasolla IT-toiminnan ja viraston ydintoiminnan vuorovaikutusta. Keskittämällä johtamista sekä konsolidoimalla ratkaisuja ja

prosesseja voidaan saavuttaa huomattavia säästöjä sekä vapauttaa resursseja ja osaamista toiminnan kehittämisen kannalta olennaisimpaan.

Suurimmat haasteet ovat lausuntojen perusteella määriteltyjen toimenpiteiden aikataulussa. Erityisesti tähän vaikuttaa toimintatavan muutoksiin liittyvä lainsäädäntötyö sekä uusien toimintatapojen käyttöönotto koko valtionhallinnossa. Tämän lisäksi haasteena nähtiin riittävää osaamista omaavan henkilöstön saaminen IT-johtamisyksikköön ja IT-palveluyksikköön. Keskittämisen vaikutuksia esim. kilpailuttamiseen ja toisaalta markkinoiden kehittymiseen arvioitiin lausunnoissa. Haasteena pidettiin myös toimeenpanovaiheen siirtymäaika, jolloin virastojen tarvitsemat palvelut on pyrittävä turvaamaan. Monessa lausunnossa todettiin, että ehdotetut toimenpiteet vaativat laajempaaakin kehittämistyötä hallinnon eri osa-alueilla.

Eniten kritiikkiä saivat ehdotetun johtamis- ja organisaatiomallin raskaus, hankkeen liian optimistiseksi arvioitu aikataulu sekä säästöjen liian optimistinen arviointi. Kritiikin kohteet olivat hyvin perusteltuja ja niiden ratkaisemiseksi esitettiin lausunnoissa rakentavia kehitysideoita.

1.2 Lausuntoyhteenvetojen rakenne

Lausunnoissa annetut kommentit raportoitiin on jaettu teemoittain, joita ovat

- IT-toimintojen organisointi
- Toimeenpano ja aikataulu
- Talous ja voimavarat
- Säädosmuutokset
- Yhteiset IT-palvelut
- Palvelukeskukset ja niiden työnjako
- Tiedottaminen
- Osaamisen kehittäminen

Jokaisen teeman osalta on tehty yhteenveto niihin kohdistuvista kommentteista.

2 Lausuntojen yhteenveto

2.1 IT-toimintojen organisointi

IT-toimintojen organisointia koskevia kommentteja annettiin lausunnoissa yhteensä 234 kappaletta. Ne jakaantuivat seuraavasti:

- suoria kannatuskommentteja 81 kpl
- kehitysideoita sisältäviä kannatuskommentteja 53 kpl
- haasteita 44 kpl
- kritiikin kohteita 45 kpl
- avoimia kysymyksiä 11 kpl

Yleisesti lausunnoissa nähtiin positiivisena asiana pyrkimykset kehittää valtion tietohallinnon ohjausta ja menettelytapoja sekä laajentaa valtiokonsernin yhteistyötä tiedon hallinnan alueilla. Raportissa on hyvin perusteltu IT-toiminnan uudistamisen tarve osana hallinnon kehittämistä ja toisaalta kehityksen mahdollistajana. Moni lausunnonantaja on jatkossa kiinnostunut osallistumaan TIME-työhön.

Lausunnoissa esitettiin runsaasti kehitysideoita raportissa esitettyjen linjausten konkretisoimiseksi. Ministeriöillä ja virastoilla oli näkemyksiä yhtenäistettävistä alueista sekä niistä osa-alueista, joita tulisi jatkotyössä erityisesti tarkentaa. Tällaisia osa-alueita olivat mm. tietoturvallisuus sekä toiminta- ja päätöksentekoprosessien sisältö.

Haasteena työryhmän ehdotusten toteuttamiselle nähtiin tasapaino keskitetyn ohjauksen ja substanssitoiminnan välillä. Tässä nähtiin erityisenä haasteena ehdotetun ohjausmallin sovittaminen nykyiseen virastojen tulosjohtamisen malliin. Haasteena nähtiin myös valtion suurien hankintavolyymien keskittyminen suurille toimittajille.

Eniten kritiikkiä IT-toimintojen organisointi sai ehdotusten pohjautumisesta niukkaan nykytilan analyysiin. Myös ehdotettu johtamis- ja organisaatiomalli nähtiin liian raskaana IT-toiminnan johtamisyksikköineen, sen alayksikköineen ja koordinoitiryhmineen. Kritiikkiä sai myös tietohallintotoiminnan irrottaminen muusta toiminnasta erilleen, mikä nähtiin ristiriitaiseksi tulosohjauksen periaatteiden kanssa.

Seuraaviin kappaleisiin on koottu merkittävimmät kommentit kustakin luokasta.

2.1.1 Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit

Taulukko 1 IT-toimintojen organisointiin liittyvät kehitysideat.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Suurimmat hyödyt keskittämisestä syntyisivät pienille tai keskikokoisille virastoille niissä järjestelmissä, joiden rooli on lähinnä toimintaa tukeva.	
Suunniteltaessa jatkossa mallin toteuttamista on välttämätöntä, että virastot voivat olla yhdessä työstämässä ja rakentamassa tapaa, jolla toiminta organisoidaan	

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Valtion toiminta on niin monipuolista, että valtion IT-toiminnan johtamisyksikkö voi johtaa vain yleisiä ja yhteisiä asioita	
Mitä laajemmin ja paremmin konsernin yhteiset palvelut, hankinnat, arkkitehtuurilinjatukset ja teknologiaratkaisut tukevat IT:n onnistunutta soveltamista virasto- ja laitostasolla, sitä tehokkaammin virastojen, laitosten ja hallinnonalojen IT-johto ja -osaaminen voivat keskittyä "liiketoimintaa" uudistavien ja tukevien IT-sovellusratkaisujen suunnitteluun ja toteuttamiseen, mikä on IT-toiminnan kustannustehokkuuden ohella toinen TIME-työryhmän tärkeimpinä pitämistä valtion tietohallinnon uudistamisen tavoitteista	
Hankkeiden hallintaan hankitaan toivottavasti kunnollinen tietojärjestelmä, joka tarjotaan myös virastojen käyttöön	
Yksikön tehtävät, perustamistapa ja kehitysvaiheet tulisi esittää tarkemmin	2
IT-palvelujen, järjestelmien ja laitteiden hankkiminen keskitetyn mallin mukaisesti tulisi olla ainakin alkuvaiheessa vapaaehtoisia, jotta virastot ja ihmiset saataisiin paremmin sitoutettua uuteen malliin ja käytäntöihin	
Keskitettyjen toimien kehittäminen ja rakentaminen ovat taloudellisesti IT-toiminnan johtamisyksikön vastuulla	
asiakirjahallinnon ja arkistotoimen lakisääteinen asema tietohallinnon osana otetaan valtion tietohallinnon ohjauksessa ja organisoinnissa huomioon ja että arkistolaitoksen norminantovaltuudet otetaan huomioon tietohallinnon normiohjausta kehitettäessä	
jatkotyössä on raportissa olevaa selvemmin kirjattava asiakaskunnan, kaupallisten toimijoiden järjestelmien keskinäiset riippuvuudet ja yhteydet	
Tavoitena pidettävä eri järjestelmien yhteensopivuus sekä tietoverkkojen laajuus asettaa näistä syistä tietosuojalle vaatimuksia, joihin hankkeen jatkovalmistelussa on riittävästi kiinnitettävä huomiota	
Tuottavuutta ja kustannustehokkuutta voidaan lisätä yhtenäistämällä rajapinnat, tietovarannot, asianhallinnan alusta, talous- ja toiminnan ohjauksen järjestelmät, diaari ja dokumentinhallinta, elektronisen arkistoinnin järjestelmät sekä sähköposti- ja toimistohjelmistot	
Kustannussäästöjä saadaan aikaan kilpailuttamalla yhteisesti verkko- ja kommunikaatiopalvelut, atk-laitteiden hankinta- ja puitesopimukset sekä yhtenäistämällä hallinnossa käytettävät toimisto-ohjelmistot ja niiden lisenssikäytännöt	2
Johtamisyksikkö olisi luontevinta sijoittaa valtioneuvoston kanslian yhteyteen	
uudessa mallissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiakaslähtöisyyteen ja palvelujen saamisen ja tuottamisen joustavuuteen	
Tukipalvelut pitäisi integroida ydintehtäviin omatoimiseksi ja mahdollisimman automaattiseksi järjestelmien osiksi	
Hankinnat: jos jotain keskitetään tulee keskittää tuotteen koko elinkaaren hallinta	
alueellisesti ja osaamisen pohjalta eriytetysti järjestetty organisointi ei voi olla poissuljettu	
jatkotyössä on paneuduttava kysymykseen mikä yhdistää ja toisaalta erottaa julkista ja yksityisiä voittoja tuottavia konserneja	
IT-järjestelmien tehokas hyödyntäminen edellyttää prosessien laajaa yhdenmukaistamista hallinnossa	
kehittämistyön keskeisinä elementteinä on otettava huomioon muun ohella paitsi tietoturvallisuuden ja yksityisyyden suojan edellyttämät näkökohdat, myös palvelun kokonaislaadun kehittäminen, koska tietojärjestelmien tehtävänä on osaltaan toteuttaa asiakaspalvelutehtävää	
otetaan huomioon valtionhallinnon ympärivuorokautinen tietoturvapalvelu	
on kuitenkin huolehdittava, että virastotason tietohallintoa ei irroiteta toiminnallisen kehittämisen yhteydestä	
Perustettavalle organisaatiolle tulisi antaa sitova ohjausvalta vain sellaisissa asioissa, joista se voi menestyksellisesti ottaa vastuun	
Konsernijohdon sitovan ohjauksen tulisi koskea erityisesti yhtenäisyyttä tukevaa rajapintaistamista, palveluiden yhteentoimivuutta ja muita lisäarvoa tuottavia keinoja sekä erillispalveluja	

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Ohjauksella tulisi varmistaa kilpailun säilyminen ja välttää liiallista teknologia- ja toimittajariippuvuutta	2
on huolehdittava siitä, että uudesta toimintatavasta ei muodostu liian kahlitsevaa ja jäykkää. Virastojen tarve kehittää itselleen sopivia ratkaisuja on otettava huomioon	
Ehdotettua mallia voisi vielä selkiyttää siten, että valtiokonsernin tasolla painotettaisiin enemmän tietohallinnon strategista johtamista ja yhteistyötä hallinnonalatasolla	
valtio- ja kuntasektorin yhteistyöhön liittyvät ehdotukset otetaan huomioon myös valtion tietohallinnon kehittämistyössä	
kehittämistoimenpiteissä olisi tarpeen huomioida myös muun kuin vain IT-henkilöstön rooli, tehtävät ja asema.	
Henkilöstöhallintoa, taloutta ja irtaimistokirjanpitoa hoidetaan kuten muissakin virastoissa	
"Toimintatapaedut" on IT-tekniikan mahdollistama palvelutuotannon uusi hyötytekijä	
tietohallintoa ei tule tässä yhteydessä tarkastella erillisenä tai ainoastaan tukiroolissa olevana toimintona, vaan keskeisenä viraston toiminnan muutoksen mahdollistajana	
Ministeriötasolla toimivan hallinnonalakohtaisen tietohallinnon johtoryhmän vetovastuu tulisi olla toiminnallisella johdolla, joka näin voi vaikuttaa myös IT-resurssien suuntaamiseen hallinnonalansa toiminnan painopistealueille	
Toiminta- ja päätöksentekoprosesseissa tulee pyrkiä mahdollisimman suureen joustavuuteen	4
Menettelytapojen kehittämisellä tavoitellaan yleensä optimaalista laadun ja kustannusten suhdetta	
Kiinnitettävä huomiota henkilöstöpolitiikkaan uudistusta toteutettaessa	2
Standardoimalla toimintaprosesseja ja niihin liittyvää tietotekniikkaa tehdään mahdolliseksi määrättyjen rutiinipalvelujen keskittäminen ja taloudellisten hyötyjen saavuttaminen	
Valtion monimuotoinen kirjanpito tulee uudistaa vastaamaan yksityissektorin kirjanpitoa	
valtion IT- toiminnan ohjauksen tulisi keskittyä konsernitason IT- asioihin ilman yhteyttä toiminnallisiin strategioihin tai valtion linjaorganisaation ydintehtäviin	2
Pidämme välttämättömänä sitä että IT- palveluiden yksikkö toimisi erillään IT-toiminnan ohjaus- ja johtamistehtävästä ja keskittyisi palveluiden tuottamiseen asiakasohjautuvasti ja kilpailukykyisesti	3

2.1.2 Haasteet

Taulukko 2 IT-toimintojen organistointiin kohdistuvat haasteet.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Valtion IT-toiminnan johtamisyksikön keskeinen rooli on tarpeen, mutta henkilöiden löytäminen tähän avainyksikköön on erittäin vaikeaa	
työryhmän ehdotusten toteuttamisen ja valtion tietohallinnon uudistamisen onnistumisessa tärkeintä on huolehtia yhteisten IT-palveluiden uskottavuudesta ja keskitetyn johtamisen luottamuksesta	5
Haasteena on löytää tasapaino oman ja ostetun työn välillä	
Resurssien keskittäminen ei saa vaarantaa viraston ydintehtäviä palvelevien tietojärjestelmien kehitys- ja ylläpitoresursseja	2

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Valtionhallinnon eri hallinnonalojen, ministeriöiden, virastojen ja laitosten IT-toimintojen johtamisessa, resursseissa ja palvelujen tuottamisessa vallitsee erittäin suuri kirjavuus. Pääosin se johtuu tiedonkäsittelyn tarpeiden erilaisuudesta, mutta syy voi olla osittain myös IT:n merkityksessä ja asemassa organisaatiossa sekä rahoituksen puuttumisessa. Tämä on hyvä ottaa huomioon raportissa ehdotettuja IT-hallinnon menettelytapojen uudistuksia toteutettaessa	
Muutoksen haittapuolena saattaa olla hankintavolyymien keskittäminen suurille järjestelmätoimittajille, jolloin pienten toimijoiden on vaikea saada jalansijaa markkinoilta	4
Jos IT-toiminnan konserniohjaus on tiukka, on varmistettava, ettei yhteys substanssitoiminnan kehittämisen ja IT:n kehittämisen välillä katkea.	5
Palvelut niin virastojen sisällä kuin asiakkaiden suuntaan eivät saa heikentyä	
Raportissa esitetty ohjausmalli ei suoraan tue useita hallinnonaloja koskettavia hankkeita, koska niistä pitää olla yhteinen näkemys jo hallinnonalojen tasolla ennen eteenpäin viemistä	2
valtion tulisi pitää huolta siitä, että valtion IT-palvelut -yksikkö tarjoaa ammatillisesti ja taloudellisesti kilpailukykyisiä palveluja valtion laitoksille	2
tietotekniikka ei yksin tee mitään, vaan samalla tulee uudistaa valtionhallinnon organisaatioiden työnjakoa, toimintastrategioita ja palveluprosesseja	
ei pidä unohtaa tietohallinnon omasta luonteesta johtuvia tavoitteita, kuten hallinnon paremman tietopohjan kehittämistä	
Ohjaus- ja organisointimallia rakennettaessa on huomioitava valtion hallinnon virastojen erilaiset tarpeet ja kansainvälinen toiminta	
Tietohallinnon näkökulmasta on eri ministeriöiden aluehallintoon tuomien IT-linjausten yhteensovitus virastotasolla ollut erittäin työllistävää	
Muistiossa esitetyn IT-toiminnan ohjausmallin sovittaminen hallinnonalojen ja virastojen tulosjohtamiseen on ongelmallista	2
Näin toteutettu ohjaus vaatii usein tuloksiin nähden raskasta valmistelu- ja käsittelykoneistoa, ja riskinä on, että tehtävät päätökset ovat silti tilanteeseen sopimattomia	
On myös mahdollista, että johtamismallista tulee liian kankea	3
Valtionhallinnon organisaatioiden toiminnan ja koon erilaisuus asettaa suuria, kenties jopa ylivoimaisen suuria haasteita uudelle organisaatiolle	
Hallinnon kehittäminen ei ole irrallaan yleisestä yhteiskuntakehityksestä	
pidetään erityisen tärkeänä nykyisen tasoiseen toimintaan mitoitettujen voimavarojen turvaamista	
Ylemmän tason ohjaus, strategiat ja standardointi hankaloittavat virastokohtaisten ratkaisujen tekemistä, jos yhteinen organisaatio ei pysty tuottamaan palveluita ja tukea riittävän tehokkaasti	
kahtaalle suuntautuva vastuu voi johtaa tilanteeseen, jossa viraston/ministeriön johdon antama määräys on ristiriidassa hallinnonalan tietohallintojohtajan/valtion IT-toiminnan johtajan asettamien velvoitteiden kanssa	
Jotta raportin tavoitteet saavutettaisiin, tulisi myös hallinnon säännökset ja toimintatavat muuttaa lähemmäksi yritysten toimintatapoja	
Kehitettävä tietohallinto-organisaatio ei myöskään saa muodostua itseohjautuvaksi, vaan sen on kyettävä reagoimaan riittävästi organisaatioiden strategisiin tavoitteisiin sekä sitä kautta käyttäjien tarpeisiin	
Virastokenttä on erittäin moninainen ja asiakkuuden käsite vaihtelee täysin julkisesta kansalaisia palvelevasta tiedottamisesta täysin luottamuksellisiin yrityskohtaisiin toimeksiantoihin	
xx pitää riskinä todellisen konserniohjausmallin ja –kulttuurin puuttumista valtionhallinnossa ja konserniohjauksen nopean käynnistämisen IT-toiminnan johtamisen alueella	
asiakastarpeista uskottavasti lähtevää palvelutuotantoa on varsin vaikeata toteuttaa saman organisaation (VM) toimesta, joka ohjauksellaan ensisijaisesti toteuttaa konsernin eikä asiakastarpeen intressiä ja käyttää konsernin määräysvaltaa suhteessa asiakasorganisaatioihin	

2.1.3 Kritiikin kohteet

Taulukko 3 IT-toimintojen organisoinnin kritiikin kohteet.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Esitetty malli edellyttäisi, että ministeriöillä olisi ainakin karkealla tasolla osaaminen ja ymmärrys virastojensa tietohallinnosta ja toiminnoista	
TIME-ryhmän loppu- ja väliraporteissa nykytilan analyysi on ollut niukkaa	5
Toimintojen, palvelujen ja järjestelmien keskittäminen voi lisätä mahdollisten laajamittaisten tietoturvaohjelmien kielteisiä vaikutuksia, mikäli raportissa esitetyn toimintamallin toteuttamisessa ei kiinnitetä erityistä huomiota tietoturvallisuuden varmistamiseen	2
Raportissa ei ole vertailtu vaihtoehtoisia johtamismalleja eikä kansainvälisiä kokemuksia esim. e-Government -hankkeista	3
Raportissa esitetään, että valtion IT-johtaja ja johtamisyksikkö raportoisivat toiminnastaan valtion IT-toiminnan johtoryhmälle sekä poliittisen ohjauksen osalta hallituksen asettamalle ministeriryhmälle. Raportointia poliittisen ohjauksen osalta pitäisi vielä selvittää. Lähtökohtana luonnollisesti on oltava, että johtamismalli istuu valtionhallinnon perusorganisaatioon, josta keskeiset säännökset ovat perustuslaissa. Lisäksi on otettava huomioon, että poliittisen ohjauksen järjestelyt ovat osaksi hallituskohtaisia asioita	2
Oman toiminnan kannalta elintärkeitä IT-sovellutuksia ja niin liittyvää teknistä tukea, joka edellyttää kiinteitä yhteyksiä substanssiin, ei voida hoitaa keskitetysti	
varsin yksioikoisesti niputettu kaikki ministeriöt, virastot ja laitokset samaan nippuun ottamatta huomioon niiden tehtävissä, toimintatavoissa, tarpeissa, koossa ja organisaatiossa olevista eroavuuksista	3
Yliopistojen kannalta on vaikea nähdä, mikä osaaminen ja asiantuntemus lisääntyisi opiskelija-, opetus- ja tutkimussovelluksia tai palveluita kehitettäessä, jos hanke kiertäisi valtion IT-johtamisyksikön ja valtion IT-palvelut -yksikön arvioitavana	
Koska yleisasiantuntijoiden ja moniosaajien tarve tulee vähenemään, monen osaajan tehtäväkenttä muuttuu kapea-alaisemmaksi.	
Loppuraportista ei käy ilmi, miten perustettava IT-palveluiden yksikkö suhtautuu jo olemassa oleviin valtionhallinnon tukipalveluyksiköihin (esim. sisäasiainhallinnon PTHK).	
Varautumis- ja poikkeusolojen tai sisäisen turvallisuuden näkökulmaa ei raportissa ole käsitelty	
on hyvä tiedostaa valtiohallinnon ja yritys konsernin erot johtamisessa	2
on vaikea ymmärtää, miten valtionhallinnon IT-toimintaa voitaisiin ohjata oleellisesti eri tavalla kuin virastojen toimintaa kokonaisuudessaan	
Ehdotettu toimintamalli korostaa tietohallinnon ohjauksen eriyttämistä substanssitoiminnan ohjauksesta, mikä hankaloittaa hallinnon toimintatapojen ja sähköisten palvelujen asiakaslähtöistä kehittämistä	
sisällölliset kysymykset, mitä tietoja konsernin ohjauksessa tarvitaan, ovat jääneet taka-alalle	
Tukitoimen ohjaamiseen ei liene tarvetta perustaa kaavailun kaltaista järeää organisaatiomallia	
Kokonaisuuden kannalta on valitettavaa, että tarkastelun ulkopuolelle on aikapulan vuoksi jouduttu rajaamaan kuntasektorin it-toiminnan tarkastelu	
Keskitetty ja tiukasti yhtenäistetty IT-toiminta on selvä riskitekijä	
Ehdotettu johtamis- ja organisaatiomalli on ehdottomasti liian raskas IT-toiminnan johtamisyksikköineen, sen alayksikköineen ja koordinoitiryhmineen	9
Melko yksioikoisesti vedetään yhtäläisyysmerkit valtion tietohallinnon keskittämisen ja uudelleen organisoinnin ja tutkimuksessa mukana olleiden projektien välille	
Tietohallinto ei voi johtaa hallinnon palvelujen keskittämistyötä	

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Tietohallintotoiminnan irrottaminen muusta toiminnasta erikseen ohjattavaksi kokonaisuudeksi on ristiriidassa tulosohjauksen periaatteiden kanssa	
viraston tietotekniikkahankkeiden kehittämisenäkökulma on aina viraston ydintoiminnan tarpeista lähtevä ja sitä tukeva, ei tekninen tai hallinnollinen	
Esitetty malli antaa liian keskeisen aseman IT-toiminnalle, joka johtaa teknologiapainotteiseen tavoitteen asettamiseen	
Peruspalvelujen hankinta valtion palvelukeskuksesta edellyttäisi nykyisen tuotantomallin purkamista ja uudelleen hankintaa	
Raportissa ei mielestämme kiinnitetä riittävästi huomiota asiakaslähtöisyyden varmistamiseen vaan huomio kiinnittyy pääsääntöisesti kustannustehokkuuden ja teknisten ratkaisuiden ohjaamiseen	

2.2 Toimeenpano ja aikataulu

Toimeenpanoa ja aikataulua koskevia kommentteja annettiin lausunnoissa yhteensä 97 kappaletta. Ne jakaantuivat seuraavasti:

- suoria kannatuskommentteja 6 kpl
- kehitysideoita sisältäviä kannatuskommentteja 38 kpl
- haasteita 31 kpl
- kritiikin kohteita 20 kpl
- avoimia kysymyksiä 2 kpl

Vaikka raportissa kuvattu toteutusaikataulu sai osakseen runsaasti kritiikkiä, nähtiin esitetty kehityspolku sinällään toteuttamiskelpoiselta ja kannatettavalta. Hyvänä pidettiin myös ongelmien ratkaisumahdollisuuksien esiintuomista.

Kehitysideoissa tuotiin esiin eri keinoja, millä tiukka aikatauluvaatimus voidaan täyttää. Lausunnonantajat pyrkivät erityisesti tuomaan esiin niitä toimenpiteitä, joilla kehittämistyössä päästäisiin nopeasti etenemään. Kehitysideoissa tunnistettiin myös muita osa-alueita, joiden kehittäminen liittyy raportissa esitettyjen toimenpiteiden toteuttamiseen. Tällaisia ovat mm. budjetti- ja projektien hyväksymismenettelyjen kehittäminen sekä hallinnonalakohtaisten ohjaus- ja organisoitintapojen uudistaminen. Myös valittua kehittämislinjaa tukevat muut hankkeet pitäisi sijoittaa osaksi tietohallinnon kehittämistä.

Työryhmän esittämää aikataulua pidettiin erittäin haasteellisena. Erityisen haasteellisena nähtiin virastojen ja laitosten juuri päätösvaiheessa olevien kilpailutus- ym. hankkeiden lopputuloksena syntyneet ulkoistus- ja palvelusopimukset, jotka eivät ehkä olekaan tulevien linjausten mukaisia. Haasteena nähtiin myös virastojen palvelukyvyyn turvaaminen kehittämistyön aikana.

Haasteellinen aikataulu sai myös paljon kritiikkiä lausunnoissa. Esitettyä enemmän aikaa vie siirtyminen konserniajatteluun ja laajan organisatorisen muutoksen läpivieminen. Myös esitettyjen kustannushyötyjen saavuttaminen vie valtionhallinnossa enemmän aikaa kuin raportissa esitettiin.

Seuraaviin kappaleisiin on koottu merkittävimmät kommentit kustakin luokasta.

2.2.1 Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit

Taulukko 4 Toimeenpanoon ja aikatauluun liittyvät kehitysideat.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Valtionhallinnon järjestelmien yhteentoimivuuden varmistamiseksi johtamismallissa tulee olla tasapainossa organisatorinen, semanttinen ja tekninen asiantuntemus.	
Toiminnan ja tietohallinnon tiivis rinnakkainen kehittäminen vaatii ministeriöiden ja virastojen tärkeimpien toimintaprosessien analysointia ja kuvaamista. Tämä työ pitää saada nopeasti käyntiin kaikissa ministeriöissä ja virastoissa, jotta tavoitteisiin päästäisiin	
Aikataulun suunnittelussa otetaan huomioon Suomen EU-puheenjohtajuus vuonna 2006, jolloin ei tietojärjestelmissä eikä tietohallintoympäristössä saa tapahtua suuria muutoksia	
Suunnitellaan vaiheittain etenevä kehityspolku ja lähdetään liikkeelle niistä ongelmista, jotka pitää ratkaista ensin. Esimerkiksi työryhmän esittämä hankehallinta ja yhteiset hankemenetelmät voisivat olla tällainen korkealle priorisoitu kehittämiskohde	2
IT-palvelujen kehittämisessä tulisi lähteä niistä palveluista liikkeelle, joista on nopeasti saatavissa konkreettista hyötyä: sähköisen asioinnin ratkaisut	
Yhteisten standardirajapintojen ja niitä tukevien teknisten ratkaisujen luominen on ainut toteuttamiskelpoinen ratkaisu	
IT-toiminnan uudelleenorganisointi ei saisi pysäyttää VM:n käynnistämien kehitysohjelmien esim. sanastotyön toteutusta	
Ensimmäisessä vaiheessa tulisi keskittyä erityisesti valtion IT-toimintaan sovellettavan yhtenäisen toimintastrategian aikaansaamiseen sekä valtion IT-peruspalveluiden ja tukipalveluiden yhtenäistämiseen	
Eräät erityisesti tietojärjestelmiä koskevat keskeiset päätökset tulisi tehdä mahdollisimman nopeasti	
Käynnistysvaiheessa on keskityttävä kaikkein olennaisimpaan. On harkittava tarkoin, mitä tehdään, missä järjestyksessä on tehtävä ja mihin on ehdottomasti sitouduttava	6
Budjetti- ja projektien hyväksymismenettelyä on varmasti myöskin syytä tarkastella mahdollisimman joustavan ja tehokkaan, kehittämistyötä hidastamattoman järjestelmän luomiseksi	
tavoitteet voidaan saavuttaa hallinnonalojen yhteistyötä ja koordinoitua tehostamalla, uutta valtion IT-toiminnan johtamisorganisaatiota luomatta	
Valtionhallinnon turvallisuus- ja varautumisstrategioiden tulee ohjata myös tehtävää tietohallintouudistusta	
Julkishallinnon asiakaspalvelu- ja hallintoprosessien kehittämiseksi ja kokonaiskustannusten alentamiseksi tulee vastaava tietohallintotoiminnan kehittämis- ja harmonisointihanke viipymättä ulottaa esityksen mukaisesti koko kuntakenttään	
Hankkeen rahoitus on etukäteen suunniteltava ja järjestettävä, myös osaamisen tulee olla oikeanlaista. Muutoksen läpivientiin liittyvät kustannuslaskelmat tulee olla kattavia ja niistä on tiedotettava riittävästi	
Valittua kehittämissuuntaa tukevat hankkeet olisi nähtävä osana koordinoitua toteuttamista	
Valtion tietohallinnon rationalisointi on sovittava siten, ettei viraston oma tietohallinnon rationalisoinnin toteutus vaarannu	
Tietojärjestelmien yhteensovittaminen edellyttää Suomen kansainvälisten sitoumusten vaikutusten analysointia	
Henkilöstöhallinnon näkökulmasta uudistus on haastava ja edellyttää hyvää yhteistyötä ja huolellista suunnittelua lähivuosien poistuman luomien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi	
Koko raportin ehdotuksista tulisi niiden suuri laajuus huomioiden suorittaa kattava kustannushyötyanalyysi	
Keskittämistehtävässä on taattava että rajapinta ja pääsy hallinnollisiin järjestelmiin pidetään avoimena virastojen mahdollisia räätälöityjä tarpeita varten	

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Lähtökohtana voisi olla hallinnonalakohtaisten ohjaus- ja organisointitapojen uudistaminen sisäasiainhallinnon mallin mukaisiksi	
olisi syytä perustaa raportissa esitetyn koordinoitiryhmän lisäksi "virtuaalinen yhteistyöverkosto" hallinnonalojen kesken	
toimivaan kokonaisuuteen ei tarpeiden erilaisuudesta johtuen päästä nopeasti toteutettavalla, monipuolisella ohjausmallilla, vaan pidemmän ajan kuluessa tapahtuvalla tiiviillä ja keskitetysti koordinoitulla yhteistyöllä	
varmistettava niiden henkilöiden asema, joita eläkkeelle siirtyminen ei vielä koske ja jotka eivät halua siirtyä alueellistettaviin palvelukeskuksiin	
Jatkossa tulisi nopeasti panostaa esitettyjen yhteisten alueellistettävien palveluiden tarkempaan suunnitteluun	
Paremmen kehittämisen kokonaistavoitetta tukevaa on lähteä liikkeelle hallinnon kokonaisvaltaisesta kehittämisestä ja tarkastella sen yhtenä osana it-toiminnan tarvitsemia muutoksia	
Muutoksen toteutuksen resurssointi ja rahoitus tulisi ratkaista ennen toteutuksen aloittamista	3
Tarvittavan resurssoinnin laatu ja määrä tulisi arvioida nopeasti IT-johtamisyksikön tehtävämäärittelyitä vasten, joka viittaisi varsin vahvaan resurssintarpeeseen. IT-johtamisyksikön toiminnan käynnistämisen yhteydessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota tarvittavan osaamisen hankkimiseksi IT-johtamisyksikön käyttöön	
Valtion IT-strategian laatiminen olisi tärkeydeltään ensimmäisiä tehtäviä uudelle IT-johtamisyksikölle	

2.2.2 Haasteet

Taulukko 5 Toimeenpanoon ja aikatauluun kohdistuvat haasteet.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Ongelmallisia alueita ovat: suunniteltu ohjausmalli, rahoitusmalli, valtion IT-toiminnan johtamisyksikön osaaminen, valtion IT-palvelut -yksikkö ja sen rooli, avainhenkilöiden sitoutuminen tavoiteltuun muutokseen.	
Huomattavia uhkia valtionhallinnon tietoturvallisuudelle, mikäli keskittäminen ulotetaan sähköpostijärjestelmien sekä viraston sisäisiä viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) perusteella luottamuksellisia dokumentteja sisältävien toimistojärjestelmien ylläpitoon	
Todellisten osaajien palkkaaminen edellyttää valtiotyönantajalta vähintäänkin kilpailukykyisen palkkatason turvaamista	
Aikataulu on kunnianhimoinen, mutta tarkkaan valittujen suppeampien kehittämiskohteiden osalta osa tavoitteista voidaan varmasti saavuttaa	
Esitetyt vaiheet ovat vahvasti päällekkäisiä	
Koko kehittämisen ajan on huolehdittava, että uudistuvat palvelut ja IT-toiminnot eivät heikennä viranomaisten palvelukykyä eivätkä vaaranna työntekijöiden mahdollisuutta ihmisystävällisen tietotekniikan hyödyntämiseen	4
Koska kyseessä on mittava muutos nykyiseen käytäntöön, on hankkeen läpivienti erittäin vaativaa. Tämän vuoksi hankkeen hyvälle suunnittelulle ja valmistelulle on varattava riittävä resurssi.	
Työryhmän esittämä aikataulu hankkeelle on haasteellinen	10
Hankkeen ohjauksen, organisoimisen ja tiedottamisen on toimittava läpinäkyvästi ja aikataulullisesti hallittuna organisaation kaikilla tasoilla, ettei käytännön toimintaan tule liian pitkiä tyhjäkäyntivaiheita, jolloin odotellaan keskitettyjä linjauksia ja toiminnan kannalta oleelliset hankkeet on jäädytetty	
Ilman merkittäviä rahallisia ja osaamisresursseja ei kehityspolku toteudu	

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Olennaista toiminnan tehokkaalle käynnistymiselle ja vakiintumiselle on, että valtion IT-toiminnan johtajalla ja uudella johtamisyksiköllä on aloitusvaiheessa käytettävissään riittävät taloudelliset ja toiminnalliset resurssit, tarvittava päätösvalta sekä IT-toiminnan johtoryhmän ja poliittista ohjausta toteuttavan ministeriryhmän selkeä tuki.	
haastavaksi kohteeksi muodostunevat epäyhtenäiset teknologiset perusratkaisut eri valtionhallinnon sektoreilla	
Rekrytoinnin onnistuminen on edellytys koko hankkeen onnistumiselle	
haaste on saada ministeriöt ja hallinnonalat sitoutumaan aidosti suunniteltuun yhteistoimintaan	2
Tekniikkaan, osaamiseen, hallintokulttuureihin ja toimintaan kohdistuvien muutosten arvioidaan vaativan useamman vuoden siirtymäaikoja ja joustoa	
Hankkeen aikataulu saattaa myös aiheuttaa ongelmia, sillä ministeriöillä ja virastoilla on juuri päätösvaiheessa olevien kilpailutushankkeiden (mm. tietoliikenne) takia pitkään voimassaolevia ulkoistus- ja palvelusopimuksia	2
selkeä ja läpinäkyvä kustannuslaskenta on tärkeää tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen todentamisessa	

2.2.3 Kritiikin kohteet

Taulukko 6 Toimeenpanoon ja aikatauluun liittyvät kritiikin kohteet.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Hankkeen aikataulu vaikuttaa hyvin optimistiselta	13
Uudistuksen edellyttämistä määräraha- ja henkilöresurssitarpeista ei ole esitetty aika- eikä resurssimäärä. Hankkeelle ei ole esitetty riskianalyysia, vaikka ehdotettu muutos on mittava sekä henkilö- ja muussa resurssivaikutuksissaan että organisatorisessa laajuudessa	
Toimeenpano ei tuota tavoiteltuja tuloksia ainakaan siihen saakka kun Suomen valtionhallinnosta ei ole kehittynyt suuri kansainvälinen konserni	
Vaatus, että hallinnonala- ja virastokohtaiset hankkeet tulevilla yhteisten palveluiden alueilla tulisi jäädyttää, tuntuu mahdottomalta toteuttaa	
Siirtyminen konserniajatteluun ja siihen liittyvä hallinnon IT-toimintojen yhtenäistäminen on pitkä prosessi. Raportissa kaavailtu etenemisaikataulu vaikuttaa tämän vuoksi jossain määrin epärealistiselta	
Raportissa esitettyjen kustannushyötyjen saavuttaminen vaatii esitettyä pidemmän aikavälin	
Raportissa ei ole otettu mitään kantaa, miten siirtymävaihe nykytilasta tavoitettiin hoidetaan	2

2.3 Talous ja voimavarat

Talous ja voimavarat -teemaa koskevia kommentteja annettiin lausunnoissa yhteensä 41 kappaletta. Ne jakaantuivat seuraavasti:

- suoria kannatuskommentteja 2 kpl
- kehitysideoita sisältäviä kannatuskommentteja 10 kpl
- haasteita 18 kpl
- kritiikin kohteita 8 kpl

- avoimia kysymyksiä

3 kpl

Toimintamalli talouden ja voimavarojen osalta vaikutti loogiselta sekä helposti ymmärrettävältä ja yleislinjauksia pidettiin onnistuneena. Vaatimus noudattaa IT-toiminnassa yhtenäistä talouden ohjaus- ja tulosten seurantamallia nähtiin hyödyllisenä koko valtionhallinnossa.

Kehitysideoissa painotettiin konsernimaisen ohjausmallin tarkentamista sekä konkreettisten toimenpiteiden määrittelyä.

Haasteena nähtiin budjettikäytännön muuttuminen ja sen yhteensopivuus nykyisen ohjausmallin kanssa. Keskitetyssä toimintamallissa on myös suurempi riski taloudellisiin tappioihin.

Kritiikkiä saa säästöjen liiallinen optimismi ja lausunnoissa pidetään epätodennäköisenä, että tavoiteltuihin kustannussäästöihin voidaan päästä esitetyillä toimenpiteillä.

Seuraaviin kappaleisiin on koottu merkittävimmät kommentit kustakin luokasta.

2.3.1 Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit

Taulukko 7 Talouteen ja voimavaroihin liittyviä kehitysideoita.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
On hyvä selkeyttää miksi ja missä tarvitaan sääntöjä, säätelyä, ohjausta ja seurantaa. Konserniseurannan tulisi olla standardoitu ja kiinteä osa organisaation tuloseurantaa toteutettuna mm. yhteisissä taloushallinnon ratkaisuissa	2
useat valtion virastot ovat nettobudjetoinnissa, jolloin sellaiset IT-kehityshankkeet, joiden menot virasto kattaa omilla tuloillaan, pitäisi tästäkin syystä olla viraston omassa päätäntävallassa	2
Palvelutasosopimusten hinnoittelun pitäisi olla sen tasoista, että sopimuksen tekeminen tuottaisi kustannussäästöä virastolle	3
budjetoinnin olisi perustuttava ennakoivaan ohjaukseen, jolloin valvonnan lisäämisen kanssa olisi lisättävää tiedottavaa talouden ohjausta	
Konsernimaisen ohjausmallin ensimmäisen toimenpiteen tulee olla hallinnonalakohtaisten ohjausmallien käyttöönotto jokaisella hallinnonalalla	
Selvä kanta tulee ottaa siihen, miten mahdolliset säästöt jakautuvat säästävän viraston, hallinnonalan, valtiokonsernin ja veronmaksajien kesken	

2.3.2 Haasteet

Taulukko 8 Talouteen ja voimavaroihin kohdistuvia haasteita.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Rahamittaristo ei ole luotettava, sillä eri virastot laskevat tietohallintomenonsa eri tavoin	
Mikäli nykyiselle ohjausjärjestelmälle luodaan rinnakkainen ohjausjärjestelmä johon irrotetaan myös oma rahoitus, on yhteistyö viraston linjaohjauksen kanssa raportin olennaisimpia kysymyksiä	

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Esitetty IT-toiminnan talouden ohjaus- ja tulosten seurantamalli vaikuttaa aika kankealta	
Loppuraportin kuvauksen perusteella valtion IT-palveluiden yksikön koko tulee olemaan varsin suuri, joten xx painottaa tarpeellisten resurssien turvaamista kyseiseen toimintaan	
Valtionhallinnossa budjetti on sektorikohtainen, johtamismallin soveltamisessa tätä ei ole otettu huomioon	2
Virasto voi joutua panostamaan IT-hankkeisiin EU:n määräyksestä, jolloin takaisinmaksusta ei voida puhua, paremminkin sanktioiden välttämisestä	
Viraston IT-budjetin pienentäminen tuottavuuden kasvaessa ei ole yksiselitteinen asia.	2
Usean organisaation kehittäessä yhteisiä atk-järjestelmiä voidaan todeta, että jos tarpeet ja toimintatavat ovat kovin erilaisia, ei yhteinen hanke välttämättä tuo suuria kustannussäästöjä, koska järjestelmä monimutkaistuu, kun pitää huomioida toiminnalliset erot	
Useilla toimittajilla on erikseen akateeminen hinnoittelu. Esimerkiksi useilla ohjelmistotoimittajilla on niin sanotut kampuslisenssit, joissa alennusprosentit saattavat olla jopa yli 90 %. Tällöin hankinta muun valtionhallinnon yhteisten hankkeiden kautta tulisi paljon kalliimmaksi	
Virastoille palvelujen hankkiminen täytyy tulla edullisemmaksi	
Julkisen sektorin IT-hankinnat ovat tällä hetkellä erittäin keskittyneet kahden toimijan ympärille. Kustannussäästöille on oleellista, että julkinen sektori pystyy käyttämään hyväksi laajempaa toimijamäärää tinkimättä ratkaisujen yhteensopivuudesta	
Asianmukaisella budjettirahoituksella on huolehdittava siitä, että kaikilla virastoilla on mahdollisuus todella käyttää perustettavan yksikön tarjoamia palveluja	
Tietohallintomäärärahojen ottaminen työryhmän kaavailmalla tavalla menolajikohtaiseen tarkasteluun erilleen muista toimintamenoista on vastoin tulosohjauksessa ja tulosbudjetoinnissa omaksuttua vastuunmallia ja vaatii selvityksiä tulosvastuunäkökulman uudelleenarvioimiseksi	
Suurimmat hyödyt ja säästöt ovat aikaansaataavissa nimenomaan toiminnan kehittämisestä IT:n avulla eikä niinkään vain IT-menoista	
Ulkoisen rahoitus asettaa omat vaatimuksensa projekti- ja laitostason hallinnolle	
Virhearviot keskitetyssä ratkaisumallissa voivat aiheuttaa suuria riskejä ja taloudellisia tappioita	

2.3.3 Kritiikin kohteet

Taulukko 9 Taloutteen ja voimavaroihin kohdistuvat kritiikin kohteet.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Säästöt vaikuttavat liian optimistisilta	4
pitää epätodennäköisenä, että tavoiteltuihin kustannussäästöihin voitaisiin päästä muistiossa esitellyllä ohjelmalla	
Esitettyssä mallissa ei mikään takaa kustannustehokkuuden vaatimuksen toteutumista valtion IT-palvelut yksikön kohdalla	
It-toiminnan uudistusten taloudellisuustavoitteista raportti luo epäselvän kuvan, vaikka uudistusta luonnehditaan useaan kertaan taloudellisesti kannattavaksi	
Konsernimaisen IT-organisaatiomallin kohdalla ei ole pohdittu päätösten kontrolloinnin vaatimia informaatiokustannuksia verrattuna hajautetun johtamismallin vaatimiin vaihdantakustannuksiin	

2.4 Säädosmuutokset

Säädosmuutokset -teemaa koskevia kommentteja annettiin lausunnoissa yhteensä 14 kappaletta. Ne jakaantuivat seuraavasti:

- kehitysideoita sisältäviä kannatuskommentteja 3 kpl
- haasteita 8 kpl
- kritiikin kohteita 1 kpl

Hallinnon lainsäädännön ja säännösten muutostyön käynnistäminen nähdään välttämättömänä, jotta varmistetaan pohja uudelle IT-toimintojen johtamis- ja toimintatavalle. Ministeriöiden ja virastojen itsenäinen asema edellyttää, että uudesta ohjausmallista säädetään laissa ja uudistetaan budjetointitapaa.

Eriytinen haaste tulee olemaan yhtenäisistä järjestelmäratkaisusta päättäminen julkisia hankintoja ja avointa kilpailua koskevan lainsäädännön näkökulmasta.

Seuraaviin kappaleisiin on koottu annetut kommentit kustakin luokasta.

2.4.1 Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit

Taulukko 10 Säädosmuutoksiin kohdistuvat kehitysideat

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
On syytä painottaa, että tietoturvallisuuden varmistaminen on hallinnossa säädosvelvoite, joka sisältyy useisiin lakeihin ja asetuksiin. Tietoturvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen on myös valtion tietohallinto ja IT-toiminnoissa panostettava riippumatta siitä, mitä muuta kehitystä on tarkoitus toteuttaa. Hallintoa koskeva tietoturvanormisto on laajempi kuin muilla sektoreilla keskimäärin	
Jotta raportin esittämiin järkiperäistämistavoitteisiin ja kustannussäästöihin päästäisiin, tulisi valtion tietohallinnon ohjaus ja organisointi hankkeen lisäksi käynnistää hanke, jossa hallinnon säännökset ja prosessit muutettaisiin mahdollisimman lähelle yritysmaailman käytäntöjä	
lainsäädännön muutostyö tulee toteuttaa siten, että varmistetaan ennen varsinaisten projektien käynnistämistä säädöksellinen pohja uudelle IT-johtamis- ja toimintatavalle	

2.4.2 Haasteet

Taulukko 11 Säädosmuutoksiin kohdistuvat haasteet.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Budjetti- ja talousohjausprosessi sekä ministeriöiden ja virastojen itsenäinen asema edellyttävät, että uudesta ohjausmallista säädetään laissa ja uudistetaan budjetointitapaa. Tietohallintomäärärahojen ottaminen menolajikohtaiseen tarkasteluun erilleen muista toimintamenoista on vastoin tulosohjauksen periaatteita ja vaatii selvityksiä tulosvastuunäkökulman uudelleenarvioimiseksi.	2

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Esitetty malli vaatii huomattavia toimivallan muutoksia ja sitä kautta lukuisia muutoksia säädöksiin ja ohjeistuksiin, epäselväksi jää niiden toteuttamisaikataulu	
Tiukennetun keskitetyn koordinoinnin toteutus vaatii lainsäädäntömenettelyä toimivallan määrittelemiseksi	
Yhteisistä järjestelmäratkaisuista päättäminen tulee olemaan erityinen haaste julkisia hankintoja ja avointa kilpailua koskevan lainsäädännön näkökulmasta	
IT-toiminnan kehittämisen ja toteutuksen kannalta on aina kysymys myös niistä pelisäännöistä ja vaatimuksista, joita lainsäädäntö muun muassa hyvän tiedonhallinnan ja tietojenkäsittelytavan saavuttamiseksi, luottamuksen turvaamiseksi sekä avoimuuden lisäämiseksi asiakirjojen ja tietojen käsittelylle sekä niitä ylläpitäville järjestelmille ja laitteistolle asettaa	
IT-palvelujen kilpailuttamista ovat haitanneet kokemuksemme mukaan kuitenkin valtiohallinnon omat säännöt, ohjeet ja/tai toimintamallit	
Ehdotettua mallia ei ole raportissa arvioitu juuri ollenkaan voimassa olevien yleis- ja erityislainsäädännön näkökulmasta. Lainsäädännön näkökulma on sisällytettävä toteutettavan organisaation ja sen eri toimijoiden tehtäviin.	

2.4.3 Kritiikin kohteet

Taulukko 12 Esitykseen kohdistuva kritiikki säädösten näkökulmasta.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Mallissa esitetään (kohta 6.5), että viraston IT-päällikkö vastaa toiminnastaan viraston johdon lisäksi hallinnonalaansa tietohallintojohtajalle ja hallinnonalan tietohallintojohtaja vastaavasti ministeriönsä johdon lisäksi valtion IT-toiminnan johtajalle. Virkamiehen kahtaalle suuntautuva vastuu on valtion virkamieslain kannalta ongelmallinen sekä vaikea toteuttaa. Virkamieslain 14 §:n 1 momentin mukaan virkamiehen on noudatettava työnjohto- ja valvontamääräyksiä. Kahtaalle suuntautuva vastuu voi johtaa ristiriitaisiin määräyksiin.	

2.5 Yhteiset IT-palvelut

Yhteiset IT-palvelut -teemaa koskevia kommentteja annettiin lausunnoissa yhteensä 71 kappaletta. Ne jakaantuivat seuraavasti:

- suoria kannatuskommentteja 9 kpl
- kehitysideoita sisältäviä kannatuskommentteja 33 kpl
- haasteita 16 kpl
- kritiikin kohteita 11 kpl
- avoimia kysymyksiä 2 kpl

Yhteisiä IT-palveluja kannatettiin yleisesti lausunnoissa. Yhteisistä IT-palveluista nähtiin hyötyä erityisesti niillä hallinnonaloilla, joilla on paljon virastoja. Kannatusta sai erityisesti hankintaosaamisen ja muun vastaavan tyyppisen osaamisen keskittäminen.

Kehitysideoissa annettiin runsaasti ehdotuksia yhteisten IT-palvelujen sisällöstä. Tietoturvallisuus ja sen varmistaminen nousi esiin useassa launnossa. Palveluyksikön roolista suhteessa palvelun käyttäjiin tuli myös konkreettisia ehdotuksia.

Haasteena nähtiin raportissa kuvatun keskitetyn organisointimallin raskaus. Haasteena on myös nykyisten hallinnonala- tai virastokohtaisten ratkaisujen sovittaminen uuteen toimintamalliin.

Kritiikkiä sai IT-palveluyksikön rooli, joka nähtiin sekä ostajana että palvelun tuottajana. Tästä on lausunnonantajien mukaan tehtävä selkeä linjaus. Myös integraatio virastojen toimintaan nähtiin ohuena.

Seuraaviin kappaleisiin on koottu merkittävimmät kommentit kustakin luokasta.

2.5.1 Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit

Taulukko 12 Yhteisiin IT-palveluihin liittyvät kehityshankkeet.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Toteuttamisessa tulisi hyödyntää ajankohtaisia uusia hankkeita, kuten valtioneuvoston runkoverkon uusinta. Tässä yhteydessä VNTHY voisi jo ottaa hoitoonsa joidenkin ministeriöiden lähiverkot. Myös muille virastoille voitaisiin alkaa tuottaa joitakin keskitettyjä palveluita. Muita sopivia hankkeita ovat pääsynhallinta, hakemistoasiat, varmenteet ja virkakortin käyttöönotto. Näillä alueilla ministeriöt ja muut virastot tekevät työtä jo tällä hetkellä. Nyt voitaisiin päästä heti yhteisiin ratkaisuihin, jos pystytään etenemään rivakasti	
Kohti yhteisiä palveluita voidaan edetä myös lisäämällä virastojen välistä yhteistyötä. Tämän tyyppisiä hankkeita varten tulisi olla saatavilla kehittämismäärärahoja ja tulisi kehittää menettelyitä kuinka virastot voivat hyödyntää tehokkaasti toistensa resursseja	
Standardit ja arkkitehtuurit-yksikkö suunnittelee ja ylläpitää tietoturvastandardeja, mutta tietoturvan auditointia raportissa ei ole mainittu. Tietoturvallisuuden toteutumisessa ratkaisevinta eivät ole periaatteet, vaan konkreettinen toteutus.	5
valtion IT-palveluiden yksikkö voisi hankkia jotakin yhteisiä palveluita myös virastoilta, jossa ko. palvelu on kehitetty riittävän korkeatasoiseksi ja tietoturvalliseksi	
virastojen ydintoimintaa palvelevien järjestelmien valinnassa määräävänä tekijänä tulisi olla järjestelmän sopivuus ko. toimintaan eikä niinkään tekninen yhteensopivuus valtionhallinnon yleisiin standardeihin	
Yksikön tulisi keskittyä hallinnon yhteisten tuki- ja peruspalvelujen tuottamiseen	3
Aina järjestelmien elinkaaren lähestyessä loppuaan, olisi mahdollisuus miettiä keskitetyn palvelun ostamiseen siirtymistä. Ja vastaavasti IT-henkilöstön jäädessä eläkkeelle, vaihtaessa työpaikkaa jne. olisi mahdollisuus siirtä tietyiltä osin keskitettyjen palveluiden ostamiseen. Tällä tavalla keskitettyjä palveluja olisi pakko tarjota riittävän laadukkaina ja riittävän kustannustehokkaasti, jotta virastojen ei kannattaisi tuottaa niitä itse tai ostaa itse ulkoa	
Keskitetty ohjaus voisi esimerkiksi edellyttää rakennettavaksi yhteiset rajapinnat kaikkiin perusrekistereihin ja niiden saattamisen yhteiskäyttöön ilman sen vaativampien yhteistyösuhteiden organisoimista eri toimijoiden välillä	
Det är viktigt med svenskspråkig programvara och svenskspråkig service.	
Ehdotettu IT-palveluyksikkö voisi onnistua tehtävässään parhaiten tuottamalla tulosvastuullisesti virastoille yleisiä palveluja, jotka tukisivat virastojen tuloksellista toimintaa antamalla edullisia keinoja virastojen tehtävien hoitamiseen	
Palveluyksikön rooli voisi palvelujen tuottamisessa ja hankinnassa olla osallistuva, tukeva ja koordinoiva	2
Yksiköllä tulisi olla riittävän tarkasti määritelty mandaatti, jossa se kykenisi ottamaan tuloksistaan vastuun onnistumisen parhaana takeena olisi palvelujen arviointi ja kehittäminen yhdessä kulloinkin valittujen virastojen kanssa konkreettisten tarpeiden pohjalta ja palvelujen levittäminen vasta tämän jälkeen valtionhallinnon yleiseen käyttöön	
Suomessa on näissä palveluissa toimivat markkinat ja näiden palveluiden tuottaminen kilpailuilla markkinoilla on toimiva ratkaisu	2
IT- palvelujen kehittäminen tulee lähteä toiminnan kehittämisestä, joka sanelee IT- palveluiden kehittämisen suunnan	
IT-palvelujen yksikön tulisi kyetä myös käytännön neuvontaan ja tukeen virastoille	
Asiantuntemusta, konsultointia, ratkaisumalleja ja yhteistyötilanteita on hankittava ja kehitettävä yksityisen sektorin kanssa	

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
erilaiset tietopalveluihin ja viestintään liittyvät toiminnot ovat sidoksissa tietohallintotoimeen	
Palvelun käyttäjän ja toteuttajan välillä tulisi tilaajamallista huolimatta olla sopimussuhde, jolloin saatua palvelua voitaisiin verrata sopimuksen mukaiseen palveluun, sillä vain palvelun tuottajan ja vastaanottajan välillä voi olla ensikäden tietoa siitä miten palvelu on todellisuudessa toteutunut	3
hankintoihin liittyvä osaaminen, sopimusten ja lisenssien hallinta sekä tietoturvallisuuden ohjaaminen ja kehittäminen. Toinen osa-alue voisi olla sähköinen asiointi ja ylipäättänsä verkkopalvelujen kehittäminen	
Virastoilla tulisi olla valittavissa 2-3 vaihtoehtoista palvelua, jolloin vältyttäisiin palveluntuottajan monopolihinnoittelulta ja saataisiin tasattua palvelutuotannon pullonkauloja	
Yhtenäistäminen on toteutettava korkeammalla abstraktiotasolla, arkkitehtuureina irrotettuina tekniikasta, malleina jotka voidaan toteuttaa erilaisilla järjestelmillä, siis menetelmin ja välinein, jotka toteuttavat toteutusajankohdan uutta osaamista ja teknologiaa	2

2.5.2 Haasteet

Taulukko 13 Yhteisiin IT-palveluihin kohdistuvat haasteet.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Tehdyt ulkoistusratkaisut vaikeuttavat tilannetta, sillä monilla on jo käytössään hyvin toimivia ja laadukkaita järjestelmiä, jotka on toteutettu ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa	
On erityisen tärkeä, että VNTHY:n nykyiset tehtävät otetaan jatkosuunnittelussa huomioon. Kehittämisprosessin aikana tulee varmistaa, että VNTHY:llä on riittävät resurssit hoitaa palvelusopimustensa mukaiset tehtävät kanslian ja VM:n tietohallinnossa	
Konsernijohtaminen ei kuitenkaan saa olla ristiriidassa ministeriön tai viraston sisäisen johtamisen kanssa. IT-toiminnan johtamisyksikön mandaatti ei tarkoin selviä raportista	
Uhkana on, että ict:n osalta palataan palvelutuotantomalliin, josta valtiolla muuten on pyritty eroon.	
Kun siis yhteisiä palveluja rakennetaan, niiden sisällön on oltava kattava ja hyvin dokumentoitu, niiden kehittämisajataulun on toteuduttava. Tuotantokäytön on oltava turvallista ja varmaa. Vain tällöin voivat virastot omia palveluja kehittäessään tukeutua ulkopuolisen palvelun varaan	2
Raportissa kuvattu keskitetty organisointimalli siinä kuvattuine menettelytapoineen saattaa olla melko raskas ja kankeahko tapa hoitaa asioita	2
Rajankäynti kahden ylimmän palveluluokan välillä saattaa tosin olla hankalaa	
Hallinnon omat tietojärjestelmät koetaan paremmin toimiviksi ja siten asiakaslähtöisemmiksi kuin yhteiseen käyttöön toteutetut järjestelmät ja palvelut.	
Raportin kannalta mielenkiintoinen kysymys on, mitkä palvelut on tarkoitus tuottaa kansalaisille kaupallisina ja mitkä ei-kaupallisina	
Organisointimalliin liittyy ongelma valtion IT-palvelut -yksikön roolista: sen tulisi toisaalta toimia koordinoijana ja toisaalta tarjota toimittajan roolissa palveluja tilivirastoille	
Ongelmana tulee olemaan toisaalta keskitettävien järjestelmien eriyttäminen tuotantojärjestelmistä ja toisaalta keskitettyjen järjestelmien integrointi takaisin tuotannon järjestelmiin	
IT-palvelujen yksikkö edellyttää muusta valtionhallinnosta poikkeavaa palkkauspolitiikkaa	

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Valtion IT-palveluiden yksikön roolia tarkennettaessa on syytä määritellä, mikä on raportissa mainittu "valtion IT-toiminnan osaamisen ydinalue". Mikäli tällaista ydinosaamista ei selkeästi pystytä osoittamaan eli ei pystytä löytämään yhteistä nimittäjää nimenomaan valtiokonserniin rajautuville perustietotekniikan toiminnoille, on vaarana, ettei palvelutuotannossa saavuteta kilpailukykyä vastaaviin ulkoisiin toimittajiin nähden	
Yksiköllä olisi Hanselin toimintaa muistuttava hankintayksikön rooli	

2.5.3 Kritiikin kohteet

Taulukko 14 Yhteisten IT-palvelujen kritiikin kohteet.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
IT-palveluyksikkö ei voi pysyvänä ratkaisuna olla samanaikaisesti sekä ostajan että palveluntuottajan roolissa, vaan sen tulisi toimia joko palvelujan ostavana ja koordinoivana yksikkönä tai tuottajana	
hankinnan asiantuntijapalvelut on mainittu osana IT-palveluja, mutta ei hankintayhteistyötä: valtio-konserni on iso ostaja.	
Tietojärjestelmien integrointitarve koskee myös virastojen substanssipalveluita, ns. ydintoimintoja, jotka raportissa jätetään integraation ulkopuolelle. Järjestelmien integrointi on myös edellytys sähköisen asiainnin palvelujen rakentamiselle	
on olemassa myös keskeistä ydintoimintaa, joka ei rajoitu viraston sisälle	
Tietoliikenne ja tietoverkot ylipäättään ovat tarkastelun ulkopuolella	
Raportissa esitetty neljän peruspalveluluokan jaottelu ei täysin istu asiantuntijaorganisaatioon.	
saa sellaisen vaikutelman, että IT- toiminnot ovat oma, muusta virastojen toiminnasta irrallinen kokonaisuutensa	
esitetty toimintamalli ei riittävästi integroidu virastojen toimintaan	
painottuu voimakkaasti valtion ulkoiseen rajapintaan ja sen edellyttämään it-toiminnan kehittämiseen ja jättää vähemmälle huomiolle valtion/hallinnon sisäiset tiedonvälitystarpeet ja palvelut	
Järjestelmäkehityksen nykysuuntauksen ja yleisen atk-taitotason kasvun seurauksena tuntuu luonnolliselta, että it-ammattilaisten rooli sovellusten käytön tukena tulee pienenevän nykyiseen verrattuna. Eli ne tehtävät, joita on aikaisemmin kutsuttu atk-tehtäviksi, sisältyvät lähitulevaisuudessa normaaliin operatiivisen työn sisältöön. Tämän suuntaiseen kehitykseen raportti ei ota kantaa, vaan sen mukaan edelleenkin tulisi jatkumaan perinteinen selkeä jako tehtäväalueen substanssin osajiin ja it-ammattilaisiin	
IT-toiminnan johtamisyksikössä "toiminnan ohjaus"-alayksikkö jää epäselväksi	

2.6 Palvelukeskukset ja niiden työnjako

Palvelukeskukset ja niiden työnjako -teemaa koskevia kommentteja annettiin lausunnoissa yhteensä 14 kappaletta. Ne jakaantuivat seuraavasti:

- kehitysideoita sisältäviä kannatuskommentteja 7 kpl
- haasteita 3 kpl
- kritiikin kohteita 2 kpl

- avoimia kysymyksiä 2 kpl

Lausunnoissa tuli esiin, että jatkotyössä tulisi selvittää, mitä palvelukeskustyyppisiä yksiköitä on jo nyt olemassa ja mikä on niiden valmius tuottaa jatkossa yhteisiä palveluja nykyistä laajemmin. Haasteena palvelukeskustoiminnalle nähtiin, että suunnitelluista palvelukokonaisuuksista tulee niin isoja, että kilpailu palvelujen tarjonnassa heikkenee. Kriittikiä sai palvelujen keskittäminen ja virastojen tietoteknisen osaamisen ohentuminen.

Toisaalta sitoutumista ehdotettuun malliin osoitti eräissä lausunnoissa ilmaistu ehdotus tehdä oman hallinnonalan yhteisten IT-palvelujen tuottajavirastosta osa koko valtionhallinnon yhteisten IT-palvelujen tuotantoa tietyllä erityisalueella.

Seuraaviin kappaleisiin on koottu annetut kommentit kustakin luokasta.

2.6.1 Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit

Taulukko 15 Palvelukeskuksiin ja niiden työnjakoon kohdistuvat kehitysideat.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Palveluyksikkö voisi muodostua useammasta IT-palveluiden tuotantoyksiköstä, jotka voisivat sijaita eri paikossa tai joiden palveluista voisi vastata myös ulkopuolinen palveluntuottaja	
Palvelukeskusten alueellistamisessa on huomioitava asiakasnäkökulma ja valtion hallinnon kokonaisuus	
hyvin ja tehokkaasti toimivia laajan hallinnonalan yhteisesti organisoituja palveluita ei ole aina järkevää siirtää koko valtionhallinnon yhteisten palvelukeskusten hoidettavaksi	
Tulee selvittää, mitä palvelukeskustyyppisiä yksiköitä hallinnossa jo on ja mikä on niiden halu ja valmiudet jatkossa tuottaa yhteisiä palveluita myös muille	
Alueellisesti IT-palveluja järjestettäessä (ml. Tunnisteet) ei pidä kaavamaisesti tarkastella vain valtion virastoja ja laitoksia	
Alueellistamistavoitteet ovat luonnollinen lähtökohta kuntayhteistyölle, eikä valtion tulisi hukata tätä mahdollisuutta	
Peruspalvelujen tuotannon mahdolliset säästöt on ohjattava tilaajalle ja palvelukeskusten kustannusrakenteen on oltava läpinäkyvää	

2.6.2 Haasteet

Taulukko 16 Palvelukeskuksiin ja niiden työnjakoon kohdistuvat haasteet.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Riskinä palvelukeskusmallissa on, että palvelukokonaisuuksista tulee niin isoja, että kilpailu heikkenee palvelujen tarjonnassa	
Mikäli alueellistaminen tarkoittaa hajasijoittamista, lisää se todennäköisesti kustannuksia ja vaikeuttaa pätevän henkilökunnan saantia	
Palvelukeskukset nojaavat nykyhetken vakiointiin ja standardeihin, mutta uuden tekniikan kehittämisessä on voitava käyttää ja kokeilla joustavasti myös uusia tekniikoita	

2.6.3 Kritiikin kohteet

Taulukko 17 Palvelukeskuksiin ja niiden työnjakoon kohdistuva kritiikki.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Tavoitteeseen pääseminen vaarantuu, jos virastojen tietoteknistä osaamista ohennetaan liikaa	
Palvelukeskusten perustaminen merkitsee tukipalvelujen irrottamista entistä etäämmälle, vaikka kehityksen pitäisi olla päinvastainen	

2.7 Tiedottaminen

Tiedottamista koskevia kommentteja annettiin lausunnoissa yhteensä 3 kappaletta. Ne jakaantuivat seuraavasti:

- kehitysideoita sisältäviä kannatuskommentteja 2 kpl
- kritiikin kohteita 1 kpl

Tiedottamisen haasteena on saada kaikki virastot ja laitokset mukaan kehittämistyöhön. Myös jatkossa käytettävään terminologiaan on syytä paneutua, jotta viestintä olisi koko toimintakentässä ymmärrettävää.

Seuraaviin kappaleisiin on koottu annetut kommentit kustakin luokasta.

2.7.1 Kehitysideoita sisältäviä kannatuskommentteja

Taulukko 18 Tiedottamiseen liittyvät kehitys ideat.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Suunniteltaessa jatkossa mallin toteuttamista on välttämätöntä, että virastot voivat olla yhdessä työstämässä ja rakentamassa tapaa, jolla toiminta organisoidaan	
Jatkotyössä olisi syytä pohtia kuinka todella onnistutaan viestinnässä ja ovatko esim. kaksi kertaa vuodessa järjestettävät kaikkien hallinnonalojen viestintätilaisuudet riittäviä	

2.7.2 Kritiikin kohteet

Taulukko 19 Tiedottamiseen kohdistuva kritiikki.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
IT-toiminta on liian kapea käsite tarkasteltavaan alueeseen nähden.	

2.8 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen -teemaa koskevia kommentteja annettiin lausunnoissa yhteensä 13 kappaletta. Ne jakaantuivat seuraavasti:

- suoria kannatuskommentteja 2 kpl
kehitysideoita sisältäviä
- kannatuskommentteja 5 kpl
- haasteita 4 kpl
- avoimia kysymyksiä 2 kpl

Lausunnoissa kiitetään valtion ict-henkilöstön kompetenssin ja osaamisen merkityksen korostamista raportissa.

Osaamiseen panostaminen nähtiin välttämättömänä toiminnan käynnistämisen kannalta ja henkilöstön riittävään koulutukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Haasteena nähtiin kaiken sen asiantuntemuksen saaminen käyttöön, minkä varaan koordinoivaa ohjausta rakennetaan.

Seuraaviin kappaleisiin on koottu annetut kommentit kustakin luokasta.

2.8.1 Kehitysideoita sisältävät kannatuskommentit

Taulukko 20 Osaamisen kehittämiseen liittyvät kehitysideat.

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
uusien perustettavien yksiköiden resurssisointiin ja toimintakulttuuriin panostettava laadun kannalta riittävästi heti toiminnan käynnistämisen yhteydessä	
Asiantuntijoiden uudelleenryhmittelyn tulisi tukea muuttuvia ja uudelleen määriteltäviä vastuusuhteita	
lainsäädännön näkökulma sisällytetään yhteisesti johdettavan ja koordinoitavan organisaation ja sen eri toimijoiden tehtäviin	
Henkilöstön riittävän monipuoliseen kouluttamiseen kaikilla osa-alueilla tulisi kiinnittää erityistä huomiota	2

2.8.2 Haasteet

Taulukko 21 Osaamisen kehittämiseen liittyvät haasteet

Kommentti	Samoja tai samantyyppisiä kommentteja
Haasteena on saada keskitetyn ohjauksen käyttöön se asiantuntemus, jonka varaan koordinoivaa ohjausta rakennetaan	3
Osaamisessa on tärkeää tietojen ja taitojen soveltaminen, jolloin tarvitaan elävää kosketusta itse toimintaan. Tämän toteuttaminen jää raportin esittämän ohjausmallin heikoimmaksi kohdaksi	

2.9 Muuta

Muuta-kohtaan luokiteltiin kaksi kommenttia. Toinen käsitteli raportin terminologiaa ja toinen IT-toiminnan kohderyhmiä.

Taulukko 22 Muita kommentteja.

Kommentti	Luokka
Työryhmän eräitä käsitteiden valintoja ei voida pitää kovin onnistuneina: työryhmä esittää käytettäväksi termiä IT-toiminta, jossa esitetään olevan mukana kaksi näkökulmaa: tietotekniikka sekä liittymä hallinnon toiminnan kehittämiseen. Sama lähtökohta on raportissa käytetyillä termeillä IT-päätökset, IT-asiat, IT-palvelut, IT-strategia. Käsitteitä on tarkemmin selvitetty valtioneuvoston käännöstoimiston kielipalvelun tekemässä alustavassa terminologiaselvityksessä, joka on tämän lausunnon liitteenä	Kritiikki
Henkilöasiakkaat: virkamiesten ja kansalaisten lisäksi opiskelijat tulisi ottaa huomioon	Kehitysidea

Liite 1: Lista avoimista kysymyksistä TIME-ohjausryhmälle tai hankkeen muille jatkovalmistelijoille

Teema	Kysymys ja vastaus
IT-toimintojen organisointi	<p><i>Voiko valittu linjaus olla jonkin ministeriön tai viraston hyväksi havaittu jo olemassa oleva ratkaisu tai järjestelmä tai sen "kloonaus" vai onko ajatuksena aina jonkun uuden ratkaisun löytäminen?</i></p> <p>IT-toiminnan organisoinnin suunnittelussa on otettu huomioon hyvät kokemukset hallinnonaloilta, joilla on jo toteutettu vastaava ohjausmalli. Valtion konsernimainen johtamis- ja organisaatiomalli on nimenomaan yhdistelmä hallinnossa ja ulkopuolisessa maailmassa käytännössä hyväksi havaituista toimintatavoista, eikä se ole millään tavoin "itse keksitty". Vastaavalla tavalla on tarpeellista monistaa ja levittää valtionhallintoon niitä yhteisiä sovellutuksia ja IT-palveluja, joista on virastoissa saatu jo todellista hyötyä. Tämä edellyttää kuitenkin, että näillä sovellutuksilla ja palveluilla voidaan hoitaa taloudellisesti valtion suuria volyymeja ja että niiden pitkän tähtäimen kehittyminen ja tuki on turvattu. Jossain tapauksissa saattaa olla tarpeen siirtyä kustannustehokkuuden ja tulevaisuuden mahdollisuuksien johdosta uuteen yhteiseen ratkaisuun.</p> <p><i>Mikä hallinnonalan tilannetta ja tarpeita tuntevien sektorihenkilöiden rooli on suhteessa hallinnonalan tietohallintoon?</i></p> <p>TIME-raportin kohdassa 6.2 olevalla maininnalla sektorihenkilöistä tarkoitetaan toimintamallia, jossa ainakin useimmilta hallinnonaloilta niiden IT-toimintaa hyvin tunteva henkilö työskentelee muutaman vuoden ajan valtion IT-johtamisyksikössä palatakseen sitten aikanaan varsinaiseen tehtäväänsä. Tällaiset asiantuntijat voivat merkittäväällä tavalla edistää johtamisyksikön ja hallinnonalojen IT-toiminnan tiivistä yhteistyötä, sekä tuoda samalla johtamisyksikköön vahvaa käytännön osaamista. Rinnakkaisena toimintamallina pyritään siihen, että johtamisyksikön toiminnan kehittämiseen tarvittavissa työryhmissä on edustus kaikilta hallinnonaloilta.</p> <p><i>Siirtävävaiheen aikana on tarkoitus hyödyntää hallinnonalojen tuotantoyksiköiden vapaata kapasiteettia. Eikö tämä malli voisi toimia myöskin jatkossa?</i></p> <p>Valtion yhteisiä IT-palveluja tuotetaan tällä hetkellä erittäin hajautetulla toimintamallilla kymmenissä virastoissa ja laitoksissa. Näiden tuotantoyksiköiden (tai monessa tapauksessa pienten ryhmien) kapasiteetin tehokas hyödyntäminen on nykyisin epätasaista. Monet käytännön esimerkit (hallinnosta ja muualta) osoittavat vakuuttavasti ammattimaisesti toimivien ja johdettujen tuotantokeskusten pystyvän selvästi parempaan laatuun ja kustannustehokkuuteen. Näiden palvelukeskusten kapasiteetti on mitoitettava todellisen tarpeen mukaan. Tavoitteena on tietenkin hyödyntää olemassa oleva kapasiteetti mahdollisimman hyvin myös tarvittavassa siirtävävaiheessa.</p> <p><i>Jos ei saada aikaan toimintaa ohjaavaa VN:n strategiaa, miten se voisi onnistua koko valtion tasolla?</i></p> <p>Muutoshankkeiden läpiviemisen ongelmana on usein valtionhallinnon organisaatorakenteesta ja ohjausmallista johtuva kokonaiskoordinaation puute. Suuret muutoshankkeet etenevät valtionhallinnossa hitaasti ja joskus ne ovat saattaneet jäädä toteutumatta kokonaan. Tämän vuoksi valtion tietohallinnon uudistus ehdotetaan aloitettavaksi ohjausta ja organisointia tehostamalla, tunnistamalla yhteiset palvelut sekä laatimalla uusi valtion tietohallintolaki, joka mahdollistaa muutoksen läpiviennin ja antaa ohjausyksikölle riittävästi toimivaltuuksia ja vastuuta.</p> <p><i>Onko enää nykyaikaa koota jälleen kerran valtionhallinnon IT-palvelut tuotettaviksi yhteen massiiviseen keskitetyksi ohjattuun palveluyksikköön?</i></p> <p>Vastuu virastojen ydintoiminnan tietojärjestelmistä säilyy ennallaan. Kaikki valtion virastot tarvitsevat samoja IT-peruspalveluja ja lähes kaikilla niistä on yhtenevät tukipalvelujen tietojärjestelmien tarpeet. Uudistuksella haetaan yhtenäistä mallia, jolla yhteisiä IT-palveluita tuotetaan kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Tietohallinnon tukitoimintoja kokoamalla voidaan nostaa osaamisen tasoa, antaa työrauha ydintoimintojen kehittämiselle sekä säästää resursseja. Monet käytännön esimerkit osoittavat, että valtiolla on näin mahdollisuus päästä palvelujen parempaan laatuun huomattavasti alemmilla kustannuksilla. Johtamisyksikkö toimii yhteisten palveluiden hankkijana. IT-palveluiden yksikkö hankkii palvelut palvelukeskusten verkostosta ja osan ulkopuolisilta tuottajilta. Verkoston yhteinen johto varmistaa yhtenäiset tuotannon menetelmät, parhaiden käytäntöjen levittämisen sekä korkean laadun.</p>

	<p><i>Mitä kustannuksia aiheutuu palveluyksikön hallinnoinnista ja sisäisen organisoinnin ylläpidosta?</i></p> <p>Yhteisten IT-palveluiden yksikkö ohjaa ja johtaa todellisella ammatillisella osaamisella palveluja tuottavan verkoston toimintaa. Palvelutuotannon kustannustehokkuus perustuu yhtenäisiin tehokkaisiin prosesseihin, menetelmiin ja välineisiin sekä korkeaan osaamiseen. Verkoston toiminnan yhtenäistämiseen tarvitaan iso työmäärä ja monia investointeja sekä välineisiin että ammattitaitoon. Näiden tekijöiden rinnalla palveluyksikön ja verkoston hallinnollinen ohjaus ovat varsin pieniä kustannusten aiheuttajia. Yhteisten IT-palvelujen yksikön tavoitteena on huomattavat kustannussäästöt, joiden saavuttamiseksi kannattaa tehdä tarvittavat investoinnit ja hoitaa tuotantoverkoston välttämätön hallinnointi.</p> <p><i>Miten malli soveltuu joustavaan kilpailuttamiseen ja innovatiivisten vaihtoehtojen tuottamiseen?</i></p> <p>Valtion tietohallinnossa työskentelevien henkilöiden yhteistyö tulee lisääntymään ehdotetun mallin käyttöönoton myötä. Yhteistyön lisääntyminen parantaa mahdollisuuksia löytää innovatiivisia vaihtoehtoja. Virastojen tietohallinnon keskittyminen oman ydintoiminnan tukemiseen tarjoaa myös edellytyksiä innovaatioille. Samoin kilpailutuksissa virastojen tietohallinto voi keskittyä ydintoiminnan järjestelmiin ja palveluihin. Yhteisten IT-palveluiden kilpailuttamiseen uusi toimintamalli luo nykyistä paremmat mahdollisuudet suuren yhteisen volyymin ja oman fokusoidun osaamisen avulla.</p> <p><i>Miten valtionhallinnon toiminnan ja prosessien kehittäminen ja niihin liittyvä lainvalmistelu käytännössä kytketään kehitettävään ohjausmalliin?</i></p> <p>Tietohallinnon yhteisten palvelujen yhteisellä tuottamisella on tarkoitus auttaa virastoja keskittymään ydintoimintansa kehittämiseen. IT-toiminnan strategioiden ja ohjausmallien on perustuttava valtionhallinnon keskeisiin toiminnallisiin strategioihin. Johtamisyksikön on varmistettava, että IT-toiminnan kehittäminen toteutetaan tiiviissä yhteistyössä toiminnan ja prosessien kehittämisen kanssa. Merkittävä rooli tässä työssä on valtion uudella IT-johtoryhmällä, jossa on edustettuina niin toiminnasta kuin tietohallinnosta vastuullisia virkamiehiä.</p> <p><i>Milloin tukipalvelut siirtyvät ydintoimintaa tukeviksi palveluiksi niihin hallintoyksiköihin, jotka toiminnoista muutenkin vastaavat?</i></p> <p>Jokainen virasto vastaa omasta tietohallinnostaan samoin kuin talous- ja henkilöstöhallinnostaan valtionhallinnon keskitettyjen linjausten ja toimintamallien puitteissa. Valtion IT-toiminnan johtamisyksikkö tukee virastoja yhteisillä arkkitehtuureilla, rajapinnoilla ja palveluilla. Johtamisyksikkö toimii tilaajana hankittaessa valtiolle yhteisiä tukipalvelujen tietojärjestelmiä sekä yhteisiä palveluita. Talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluita keskitetään puolestaan Valtiokonttorin vetämässä Kieku-hankkeessa.</p> <p><i>Mitä tapahtuu Valtiokonttorin vetämälle hallinnonohjaukselle talous- ja henkilöstöasioissa?</i></p> <p>Valtiokonttorin hallinnonohjaus hoitaa sille määrättyjä valtion taloushallinnon tehtäviä. Valtiokonttorin vastuulla on myös Kieku-hanke, jonka tavoitteena on tukea ja koordinoita eri hallinnonaloilla tehtävää työtä talous- ja henkilöstöhallinnon toimintaprosessien kehittämiseksi ja rutiinitehtävien keskittämiseksi palvelukeskuksiin. Talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien yhtenäistäminen on tärkeä osa valtion IT-toiminnan uudistamista ja sen toimeenpano tapahtuu Kieku-hankkeessa.</p> <p><i>Mikä on Hanselin asema jatkossa?</i></p> <p>Hansel jatkaa nykyisessä roolissaan hankinnan palveluyksikkönä. Valtion yhteisten järjestelmien ja palveluiden kilpailuttamisessa voidaan yhdistää IT-palvelujen yksikön tekninen asiantuntemus Hanselin hankinta-asiantuntemukseen ja saavuttaa näin entistä parempia tuloksia.</p>
Osaamisen kehittäminen	<p><i>Miten korkeatasoinen ja monipuolista osaamista omaava henkilöstö onnistutaan rekrytoimaan? Onko ajateltu, millä tavoin asiantuntijat saadaan pidettyä ja uusia houkutelua valtion palvelukseen tietohallintotehtäviin jatkossa?</i></p> <p>Osaamisen riittävyys on yksi valtion tietohallinnon uusimisen keskeinen haaste. Tietohallinnon tehokkaampi johtaminen ja työnjaon selkeyttäminen varmasti lisäävät valtion houkuttelevuutta työpaikkana tietohallinnon osaajille. Virastojen keskittyminen ydintoiminnan tukemiseen sekä toisaalta yhteisten IT-palvelujen yksikön kokoaminen selkeyttävät rooleja ja osaamistarpeita. Tällöin voidaan uudet rekrytoinnit kohdistaa nimenomaan tarvittavan osaamisen hankintaan. Valtiolla on tarjolla ydintoiminnan järjestelmissä erittäin vaativia tehtäviä rakennettaessa kansainvälistä huippua edustavia innovatiivisia ratkaisuja. Yhteisten IT-palvelujen tuottaminen suurilla volyymeillä kustannustehokkaasti ja laadukkaasti vaatii omaa huippuosaamistaan. Valtion tietohallinnon vaatimaan uudistamishankkeeseen osallistuminen on jokaiselle henkilölle iso meriitti. Toisaalta uudistus mahdollistaa joustavan työkierron sekä myös palkitsemisen hyvin tehdystä työstä.</p>

<p>Palvelukeskukset ja niiden työnjako</p>	<p><i>Yhteisten palveluiden yhdenmukaistaminen ja tuottamisen keskittäminen palvelukeskuksiin on kannatettava asia, mutta tarvitseeko kaikki palvelukeskukset olla saman IT-palveluorganisaation osana?</i></p> <p>Yhteisten IT-palveluiden tuottamisen verkosto parantaa kustannustehokkuuttaan ja laatuaan yhteisillä hiotuilla tuotantoprosesseilla sekä huipputason tuotantomenetelmillä ja –välineillä. Tiiviissä yhteistyössä toimiva verkosto pystyy nopeasti monistamaan parhaat käytännöt ja hyödyntämään yhdessä opittuja uusia malleja. Verkoston ulkopuolelle jäävät palvelukeskukset eivät pysty samaan.</p> <p><i>Mikä on nykyisten olemassa olevien palvelukeskusten rooli suhteessa uuteen valtion IT-palveluiden yksikköön?</i> <i>Miten on tarkoitus järjestää nykyisten IT-palvelukeskusten asema jatkossa?</i></p> <p>Nykyiset palvelukeskukset voivat olla osa yhteistä IT-palveluiden yksikköä ja ottaa hoitaakseen koko valtionhallinnon yhteisiä tehtäviä. Yhteisiä palveluita rakennettaessa on arvioitava nykyisten palvelukeskusten soveltuvuus kokonaisuuteen kunkin palvelun ja palvelukeskuksen osalta erikseen. Osa nykyisistä palvelukeskuksista hoitaa myös hallinnonalansa tietohallinnon ydintoimia.</p>
<p>Talous ja voimavarat</p>	<p><i>Mitkä resurssit tekevät kaikki mallissa määritellyt tehtävät?</i></p> <p>Ensisijaisesti resurssit kootaan olemassa olevasta valtion tietohallinnosta. Johtamisyksikköön haetaan eri hallinnonaloilta ryhmä asiantuntijoita, joita kiinnostaa työskennellä kyseisissä tehtävissä. Yhteisten IT-palvelujen yksikköön kootaan vastaavalla tavalla korkeatasoista asiantuntemusta eri puolilta valtionhallintoa. Molempiin yksiköihin kannattanee myös rekrytoida tiettyä uutta osaamista valtion ulkopuolelta. Virastot voivat asteittain kohdistaa omat resurssinsa ydintoiminnan tukemiseen, kun yhteisiä järjestelmiä ja palveluja on saatavissa korkealaatuisina.</p> <p><i>Kuuluuko johtamisyksikön tehtäviin myös määrärahojen jako?</i></p> <p>Ministeriöt ja virastot esittävät ydintoimintojensa kehittämisen IT-hankkeet omissa budjeteissaan ja päättävät niistä normaalissa omassa käsittelyssään. Johtamisyksikkö valmistelee yhteiset IT-hankkeet keskitettyyn IT-budjettiin. Johtamisyksikkö osallistuu valtiovarainministeriön budjettiosaston kanssa hallinnonalojen budjettien käsittelyyn. Erityisen suuret kehittämishankkeet vaativat aina johtamisyksikön koordinoivan käsittelyn. Johtamisyksikön vastuulla on valtion koko IT-budjetin seuranta sekä sen kohdistaminen tämän muutoksen keinoin entistä enemmän tärkeisiin ydintoimintoihin hyödyttäviin hankkeisiin, kun yhteiset palvelut pystytään tuottamaan edullisemmin.</p> <p><i>Onko varma, että keskittämällä ja ulkoistamalla saavutetaan huomattavia säästöjä?</i></p> <p>Yksityisen sektorin uudistushankkeissa eri maissa on useita esimerkkejä, joiden mukaan konsernimaiseen tietohallintoon siirryttäessä kokonaissäästöt vuositason IT-kustannuksissa ovat olleet keskimäärin 25-35 % aikaisempiin kustannuksiin verrattuna. Projektien tuomat säästöt ylittävät niihin käytetyt investoinnit usein 5-10-kertaisesti.</p>
<p>Toimeenpano ja aikataulu</p>	<p><i>Miten turvataan tarvittava resursointi palvelujen rakentamiseen ennen kuin ministeriöt ja virastot voivat vähentää oman IT-toimintansa henkilöresursseja?</i></p> <p>Yhteisten IT-palveluiden yksikkö kokoaa yhteisten palvelujen tuotantoverkoston. Samaan aikaan yhä useammat ministeriöt ja virastot voivat päättää hankkivansa yhteiset IT-palvelut tämän verkoston tuottamina ja fokusoida omat IT-resurssinsa ydintoiminnan tukemiseen. Siirtymäkauden aikana joudutaan tekemään investointeja ja käyttämään myös ulkopuolisia resursseja.</p> <p><i>Miten virastojen IT-palvelut hoidetaan siirtymä- ja koulutusvaiheen aikana, mikäli uuteen yksikköön siirretään henkilöstöä virastojen nykyisistä tietohallintoyksiköistä?</i></p> <p>Virastojen nykyisissä tietohallintoyksiköissä työskenteleville henkilöille on tarjolla johtamisyksikössä sekä yhteisten IT-palvelujen yksikössä tietty määrä tehtäviä, joita halukkaat voivat hakea. Kaikille yhteisiä IT-palveluja tuotetaan jatkossa eri puolilla maata sijaitseissa palvelukeskuksissa. Vastaavia palveluja hajautetusti virastokentässä tuottavat asiantuntijat saattavat siirtyä yhteisiin palvelukeskuksiin tai keskittyä oman viraston ydintoiminnan järjestelmiin ja palveluihin. Joka tapauksessa on välttämätöntä varmistaa kaikkien viraston tarvitsemien IT-palvelujen häiriötön tuotanto, kunnes yhteinen verkosto pystyy toimittamaan palvelut viraston haluamalla tavalla.</p>
<p>Yhteiset IT-palvelut</p>	<p><i>Onko tuote- ja järjestelmävalinnoissa mielekäästä pyrkiä aina vain yhteen ratkaisuun, vai onko mahdollista että ratkaisuja voisi olla esim. muutama/muutamia?</i></p> <p>Yhteiseen ratkaisuun keskittämisessä on aina omat riskinsä, mutta toiminnan kokonaisuuden kannalta myös hyötynsä. Vaakakupissa painavat palvelujen asiakaslähtöisyys, IT-toiminnan kustannustehokkuus, osaamisen varmistaminen sekä työmäärän optimoiminen. Aina ja kaikilta osin ei myöskään ole tarkoituksenmukaista pyrkiä vain yhteen ratkaisuun.</p>

Kuinka varmistetaan keskitetyssä mallissa nopeasti kehittyvällä IT-alalla yksittäisten virastojen toiminnan tukeminen?

Uudistuksen keskeisenä tarkoituksena on mahdollistaa virastojen tietohallinnon keskittyminen oman ydintoimintansa kehittämiseen ja tukeen. Valtion IT-johtamisyksikkö tukee tässä virastoja yhteisillä menetelmillä, standardeilla, arkkitehtuureilla ja rajapinnoilla. Korkeatasoista erityisasiantuntemusta voidaan koota myös joihinkin yhteisiin osaamiskeskuksiin kaikkien virastojen hyödynnettäväksi.

Liite 2: TIME-raportista lausunnon antaneet tahot

Organisaatio	Päivämäärä	Diaarinumero
Ajoneuvohallintokeskus	28.10.2004	664/991/2004
Arkistolaitos, Kansallisarkisto	29.10.2004	380/04/2004
Eläinlääkintä- ja elintarviketutkimuslaitos	29.10.2004	255/0126/2004
Etelä-Suomen lääninhallitus	27.10.2004	HLH47A ESLH-2004-08957/YI-4
Hanken Svenska handelshögskolan	28.10.2004	
Helsingin hallinto-oikeus	28.10.2004	H00220/04
Helsingin hovioikeus	19.10.2004	
Helsingin kauppakorkeakoulu	28.10.2004	602/05/04
Helsingin yliopisto	29.10.2004	1372/04/2004
Huoltovarmuuskeskus	28.10.2004	HVK/208/2004
Hämeen Työvoima- ja elinkeinokeskus	28.10.2004	202/041/04
Ilmatieteen laitos	1.11.2004	21/020/04
Itä-Suomen lääninhallitus	29.10.2004	ISLH-2004-03499/YL-4
Joensuun yliopisto	29.10.2004	
Jyväskylän yliopisto	28.10.2004	
Kansainvälisen henkilövaihdon keskus	29.10.2004	
Kansaneläkelaitos	28.10.2004	
Kauppa- ja teollisuusministeriö	25.10.2004	37/072/2004
Keskusrikospoliisi	2.11.2004	1299/012/04
Korkein oikeus	20.10.2004	OH2004/104
Kotimaisten kielten tutkimuskeskus	28.10.2004	
Kouvolan hallinto-oikeus	29.10.2004	HOB46
Kuluttajavirasto	28.10.2004	2004/79/5267
Kuopion hallinto-oikeus	29.10.2004	HaO33
Kuopion yliopisto	29.10.2004	855.06.060.04
Lapin Lääninhallitus, Hallinto-osasto	29.10.2004	LLH-2004-1785/YI-4
Liikenne- ja viestintäministeriö	päivämäärä puuttuu	1456/05/2004
Liikkuva poliisi	28.10.2004	
Länsi-Suomen Lääninhallitus	29.10.2004	LSLH-2004-8791/YI-4
Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus	29.10.2004	568/611/2004
Maa- ja metsätalousministeriö	12.11.2004	4319/044/2004
Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus	25.10.2004	523/011/2004
Maanmittauslaitos, Keskushallinto	29.10.2004	MML28/08/2004
Matkailun edistämiskeskus	29.10.2004	272/031/2004
Merenkululaitos	8.11.2004	2230/033/2004
Museovirasto	27.10.2004	18/004/2004
Oikeusministeriö	27.10.2004	10/049/2004
Opetushallitus	28.10.2004	16/044/2004
Opetusministeriö	27.10.2004	138/050/2004
Oulun hallinto-oikeus	28.10.2004	H78/04
Oulun lääninhallitus	29.10.2004	OLH-2004-04038/YI-4
Oulun yliopisto	29.10.2004	847/05/2004
Pirkanmaan Työvoima- ja	28.10.2004	550/041/2004

elinkeinokeskus		
Pohjois-Pohjanmaan Työvoima- ja elinkeinokeskus	18.10.2004	296/041/2004
Pohjois-Savon Työvoima- ja elinkeinokeskus	28.10.2004	123/041/04
Poliisikoulu	27.10.2004	696/D1382
Puolustusministeriö	1.11.2004	922/4630/2004HO
Riistan- ja kalantutkimus	29.10.2004	530/006/2004
Rovaniemen hovioikeus	8.11.2004	
Sisäasianministeriö	29.10.2004	SM-204-2919/YI-6
Sisäasianministeriö, Rajavartiolaitoksen esikunta, Teknillinen osasto	29.10.2004	2343/53/2004
Sosiaali- ja terveyden tuotevalvontakeskus	25.10.2004	
Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus	26.10.2004	8583/06/2004
Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö	1.11.2004	226/04/2004
Suojelupoliisi	21.10.2004	659/2004
Suomen Akatemia	1.11.2004	34/040/2004
Suomen elokuva-arkisto	25.10.2004	
Suomen ympäristökeskus	3.11.2004	SYKE-2004-T-20-T2
Säteilyturvakeskus	29.10.2004	31/020/04
Taideteollinen korkeakoulu	25.10.2004	366/40/2004
Tampereen teknillinen yliopisto	29.10.2004	
Tampereen yliopisto, Tietokonekeskus	29.10.2004	D27/004.04/2004
Teatterikorkeakoulu	29.10.2004	154/44/2004
Teknologian kehittämiskeskus, Talous ja hallinto Tietotekniikkapalvelut	27.10.2004	10526/48/04
Tiehallinto	26.10.2004	664/2004/20/2
Tietosuojavaltuuden toimisto	28.10.2004	1531/95/2004
Tilastokeskus	28.10.2004	TK-01-1254-04
Tullihallitus	25.10.2004	13/930/04
Turun kauppakorkeakoulu	29.10.2004	540/03/2004
Turun yliopisto	28.10.2004	818/03/04
Turvatekniikan keskus	29.10.2004	4538/00/2004
Työministeriö	1.11.2004	2395/003/2004 TM
Työterveyslaitos	26.10.2004	
Ulkoasianministeriö, Hallinnon osasto	28.10.2004	HEL1142-26
Ulkomaalaisvirasto	29.10.2004	51/052/2004
Uudenmaan Työvoima- ja elinkeinokeskus	19.10.2004	335/041/2004
Vaasan hovioikeus	1.11.2004	
Vaasan yliopisto	28.10.2004	298/140/04
Vakuutusvalvontavirasto	19.10.2004	61/004/2004
Valtakunnansyyttäjänvirasto	28.10.2004	75/62/04
Valtiovallinnon tietoturvasuuden johtoryhmä VAHTI	5.11.2004	164/05/2004
Valtion taidemuseo	27.10.2004	13/004/2004
Valtion taloudellinen tutkimuskeskus	22.10.2004	
Valtion teknillinen tutkimuskeskus	28.10.2004	737/73/04
Valtion ympärivuorokautinen tietoturvatointiminta -työryhmä	29.10.2004	
Valtioneuvoston kanslia	1.11.2004	177/40/2004

Valtioneuvoston oikeuskansleri	27.10.2004	22/20/04
Valtionalouden tarkastusvirasto	29.10.2004	337/31/04
Valtiovarainministeriö	1.11.2004	VM164/05/2004
Varsinais-Suomen Työvoima- ja elinkeinokeskus	25.10.2004	
Venäjän ja Itä-Euroopan instituutti	27.10.2004	38/1/04
Verohallitus	29.10.2004	VH1812/09/2004
Viestintävirasto	29.10.2004	1144/04/04
Väestökisterikeskus	28.10.2004	1289/030/04
Ylioppilastutkintolautakunta	27.10.2004	
Ympäristöministeriö	29.10.2004	YM170/04/2004
Åbo Akademi	2.11.2004	316/03/04